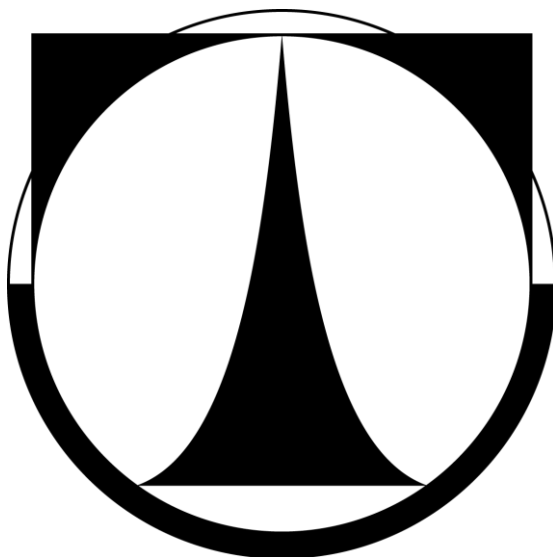


**TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI**  
**Ekonomická fakulta**



**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**2012**

**Bc. Kateřina Křelinová**

# **TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI**

## **Ekonomická fakulta**

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Podniková ekonomika

### **Vznik a vstup značky v oblasti sportovního vybavení na český a slovenský trh**

### **Establishment of new sport's equipment brand and its entry on the market in the Czech Republic and Slovakia**

DP – EF – KOB – 2012 – 13

Bc. Kateřina Křelinová

Vedoucí práce: Ing. Ludmila Kučerová, katedra mezinárodního obchodu

Konzultant: Ing. Rostislav Čerovský, Rover s.r.o.

Počet stran: 106

Počet příloh: 7

Datum odevzdání: 4. května 2012

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2011/2012

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Kateřina Křelinová**  
Osobní číslo: **E10000118**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika**  
Název tématu: **Vznik a vstup značky v oblasti sportovního vybavení na český a slovenský trh**  
Zadávající katedra: **Katedra mezinárodního obchodu**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Vznik a budování značky
2. Metody vstupu na mezinárodní trh
3. Vznik a vývoj značky Shred
4. Vstup značky Shred na český a slovenský trh a její vývoj
5. Specifika podnikání v oblasti sportovního vybavení v ČR

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: 65 normostran

Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

MACHKOVÁ, H. aj. Mezinárodní obchod a marketing. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 268 s. ISBN 80-247-0364-5.

SVATOŠ, M. aj. Zahraniční obchod: teorie a praxe. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 368 s. ISBN 978-80-247-2708-0.

KOTLER, P. Marketing podle Kotlera: Jak vytvářet a ovládnout nové trhy. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. 258 s. ISBN 80-7261-010-4.

AAKER, D. A. Brand building: Budování značky: Vytvoření silné značky a její úspěšné zavedení na trh. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 312 s. ISBN 80-7226-885-6.

LASCU, Dana-Nicoleta. International marketing. 2nd ed. Cincinnati: Atomic Dog Publishing, 2006. 419 s. ISBN 1-59260-166-9.

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Ludmila Kučerová

Katedra mezinárodního obchodu

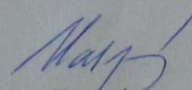
Konzultant diplomové práce:

Ing. Rostislav Čerovský

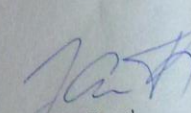
Rover s.r.o. obchodní zástupce

Datum zadání diplomové práce: 31. října 2011

Termín odevzdání diplomové práce: 4. května 2012

  
doc. Dr. Ing. Olga Hasprová  
děkanka



  
Ing. Jaroslav Demel  
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2011



# Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu užití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci, 5. 4. 2012

## **Anotace**

Tato diplomová práce se zabývá vznikem značky v oblasti sportovních potřeb a jejím vstupem na český a slovenský trh. Hlavním cílem této práce je poukázat na danou problematiku samotného vzniku a vstupu na nový trh. Dalším cílem této práce navrhnout, jakým způsobem může jak český distributor značky zvýšit prodeje, tak i samotný výrobce. Součástí práce jsou i doporučení pro zlepšení komunikace se zákazníky.

V práci je také provedeno srovnání s hlavními konkurenčními značkami na trhu a následně jsou rozebrány marketingové komunikační nástroje, jež distributor využívá. Z těchto rozborů a analýz poté vycházejí návrhy a doporučení.

Práce obsahuje teoretické zpracování problematiky vstupu zahraniční značky na trh a to na pozadí reálného vývoje distribuce značky Shred na českém trhu.

### **Klíčová slova**

Vznik značky, metody vstupu na zahraniční trh, distribuce, analýza konkurence, marketingová komunikace.

# **Annotation**

This master's thesis is deals with the establishment of a new sports equipment brand and its entry onto the market in the Czech Republic and Slovakia. The main goal of this thesis is to explain issues connected with setting up a new brand. Another goal is to provide both the manufacturer as well as the Czech distributor with ideas to improve sales and how to better communicate with customers.

Included in this thesis is also an in-depth comparison with the main competitors on the market followed by an explanation of used marketing tools. Comparison and market analysis are setting grounds for suggestions and recommendations.

The thesis includes theoretical knowledge of entering new markets on the background of real development of Czech distribution of Shred.

## **Key words**

Brand establishment, methods of entry onto new markets, distribution, competition analysis, marketing communication.

# Obsah

Prohlášení .....	5
Anotace .....	6
Annotation .....	7
Seznam ilustrací a grafů .....	12
Seznam tabulek .....	14
Seznam použitých zkratk, značek a symbolů .....	15
Úvod .....	16
1    Vznik a budování značky .....	18
1.1    Volba jména značky .....	18
1.2    Budování asociací .....	19
1.3    Nástroje budující identitu značky .....	20
1.3.1    Inherentní slovo .....	20
1.3.2    Slogan .....	20
1.3.3    Logo .....	21
1.3.4    Barvy .....	23
1.3.5    Soubor historek .....	24
2    Metody vstupu na mezinárodní trh .....	25
2.1    Analýza zahraničního trhu .....	25
2.2    Volba formy vstupu na mezinárodní trhy .....	26
2.2.1    Přímá a nepřímá metoda .....	28
2.2.2    Volba metody vstupu na zahraniční trh .....	28
2.3    Vývozní a dovozní operace .....	29
2.3.1    Prostřednické vztahy .....	29
2.3.2    Smlouvy o výhradním prodeji .....	30



2.3.3	Obchodní zástupce.....	31
2.3.4	Komisionář .....	32
2.4	Kapitálové vstupy podniku na zahraniční trhy .....	32
3	Vznik a vývoj značky Shred.....	34
3.1	Značka Shred .....	34
3.2	Historie značky Shred .....	35
3.3	Distribuce značky Shred .....	37
3.4	Vývoj produktů značky Shred .....	38
3.4.1	Sezona 2006/2007 .....	38
3.4.2	Sezona 2008/2009 .....	39
3.4.3	Sezona 2009/2010 .....	39
3.4.4	Sezona 2010/2011 .....	41
3.4.5	Sezona 2011/2012 .....	42
3.4.6	Sezona 2012/2013 .....	43
3.5	Vývoj prodeje produktů značky Shred .....	44
3.6	Sponzoring .....	45
4	Vstup značky Shred na český a slovenský trh a jeho vývoj .....	47
4.1	Distribuce.....	47
4.2	Vývoj značky na českém a slovenském trhu .....	49
4.3	Konkurence na českém a slovenském trhu .....	53
4.4	Porovnání s konkurenty – POC a Uvex .....	56
4.4.1	Rozsah sortimentu .....	56
4.4.2	Design Shred vs. konkurence .....	57
4.4.3	Cenová rozdílnost.....	60
4.4.4	Kvalita versus cena.....	61
4.4.5	Podmínky nabízené prodejcům .....	63

4.4.6	Informace a poskytované služby .....	64
4.4.7	Dostupnost produktů zákazníkovi .....	66
4.5	Marketingová komunikace .....	67
4.5.1	Sponzoring.....	68
4.5.2	Product placement .....	69
4.5.3	Inzerce .....	70
4.5.4	Spolupráce s českým lyžařským svazem.....	73
4.5.5	Vlastní webové stránky .....	74
4.5.6	Sociální síť.....	75
4.5.7	Veletrhy .....	75
5	Situace na českém trhu v oblasti sportovních výrobků .....	79
5.1	Kurz CZK .....	81
5.2	Vliv počasí na prodeje .....	81
5.3	Sport 2000.....	84
6	Shrnutí a návrhy na zlepšení činnosti .....	86
6.1	Analýza SWOT.....	86
6.2	Návrhy na zlepšení.....	87
6.2.1	Změna střihu dámských triček.....	87
6.2.2	Zlepšení komunikace s konečným zákazníkem.....	89
6.2.3	Návrhy na expanzi distributora.....	90
6.2.4	Další doporučení.....	90
	Závěr.....	91
	Seznam použitých zdrojů .....	93
	Citace.....	93
	Bibliografie.....	95
	Seznam příloh.....	96

Příloha A: Ukázka z katalogu nové kolekce 2012/2013.....	97
Příloha B: Propagační plakát akce Shred Day Out (rok 2009).....	99
Příloha C: Propagační plakát akce Jablonec Jibbing Jam by Shred (rok 2011) .....	100
Příloha D: Propagační plakát akce Shred Jibbing Jam (rok 2012).....	101
Příloha E: Ukázka inzerce v časopise Snow market 11/12 .....	102
Příloha F: Ukázka stánku výrobce značky Shred na veletrhu ISPO 2012 .....	104
Příloha G: Vývoj kurzu CZK/EUR v roce 2009, 2010, 2011, 2012 .....	105

# Seznam ilustrací a grafů

Obr. 1: Logo Shred a logo Vagus .....	23
Obr. 2: Metody vstupu na zahraniční trh .....	27
Obr. 3: Logo značky Shred.....	35
Obr. 4: První modely značky Shred .....	38
Obr. 5: Zleva - brýle Soaza Nastify Redux Green, Soaza Nastify Redux Pink, Soaza The John.....	39
Obr. 6: Zleva - brýle Soaza, Omnibot, Yoni, Hoyden, Soaza Mini .....	40
Obr. 7: Zleva - helmy Brain Bucket Nastify Pink, Brain Bucket The Schwartz, Lord Helmet Panthano, Toupee Deluxe White .....	41
Obr. 8: Zleva - brýle Soaza, Omnibot, Yoni, Slab .....	41
Obr. 9: Zleva - helmy Brain Bucket, Lord Helmet, Django, Helmut.....	42
Obr. 10: Zleva - helmy Mega Brain Bucket, Django, Toupee, Half Brain .....	43
Obr. 11: Zleva - brýle Soaza, Omnibot, Yoni, Slab, Hoyden.....	43
Obr. 12: Meziroční růst prodeje zimních brýlí (v %) společnosti Anomaly Action Sports	44
Obr. 13: Meziroční růst prodeje zimních helem v % společnosti Anomaly Action Sports	45
Obr. 14: Distribuce v ČR a na Slovensku.....	48
Obr. 15: Mapa distribuce v ČR a na Slovensku + návrhy na expanzi .....	49
Obr. 16: Meziroční růst prodeje v ks a Kč v % firmy Rover s.r.o. ....	50
Obr. 17: Meziroční změna celkové průměrné ceny v % firmy Rover s.r.o. ....	50
Obr. 18: Meziroční změna prodeje v kusech zimních brýle a helem v %.....	51
Obr. 19: Podíl velkoobchodních a maloobchodních prodeje v sezonách.....	52
Obr. 20: Vývoj maloobchodních prodeje distributora značky Shred.....	52
Obr. 21: Brýle Vagus, model Lunarix .....	55
Obr. 22: Modely helem SE značky Shred, POC, Uvex .....	58
Obr. 23: Vlevo model Teda Ligetyho, vpravo Bodeho Millera .....	59
Obr. 24: Mapa České republiky s obchody prodávající značky Shred a POC .....	67
Obr. 25: Mapa Slovenska s obchody prodávající značky Shred a POC.....	67
Obr. 26: Logo Czech Ski Alpine Pool samotné a se slogany .....	73
Obr. 27: Vztah mezi prodejem a počtem dní, kdy v Praze sněžilo v sezoně 2008/2009.....	82
Obr. 28: Vztah mezi prodejem a počtem dní, kdy v Praze sněžilo v sezoně 2009/2010.....	83

Obr. 29: Vztah mezi prodejem a počtem dní, kdy v Praze sněžilo v sezoně 2010/2011.....	83
Obr. 30: Vztah mezi prodejem a počtem dní, kdy v Praze sněžilo v sezoně 2011/2012.....	84
Obr. 31: Dámské tričko Shred .....	88
Obr. 32: Dámské tričko - návrh.....	89

## Seznam tabulek

Tab. 1: Seznam sponzorovaných sportovců firmou AAS .....	45
Tab. 2: Podíl prodeje v jednotlivých měsících v %.....	53
Tab. 3: Seznam poskytovaných řad jednotlivých produktů značky .....	57
Tab. 4: Cenové rozmezí produktů značky Shred, POC a Uvex .....	60
Tab. 5: Cenové rozpětí doplňků značek Shred a POC .....	61
Tab. 6: Seznam sponzorovaných sportovců českým distributorem značky Shred.....	69
Tab. 7: Ceník inzerce v klasickém čísle časopisu Snow .....	71
Tab. 8: Velikosti reklamních bannerů .....	72
Tab. 9: Všeobecné náklady pro vystavovatele .....	77
Tab. 10: Náklady na účast na veletrhu ISPO 2012.....	78
Tab. 11: Náklady zástupce značky Shred pro ČR a SK na účasti ISPO 2012.....	78

## Seznam použitých zkratek, značek a symbolů

AAS	Anomaly Action Sports
CE	„Conformité européenne“ – shoda s požadavky Evropské unie
FIS	Mezinárodní lyžařská federace
Helma SE	Helma softear – helma s tzv. měkkým ušima
ISPO	Mezinárodní veletrh sportovního zboží, sportovní módy a obuvi
PPC	pay per click – internetová reklama účtovaná za proklik
PPV	pay per view – internetová reklama účtovaná za zobrazení
px	Pixel
SEO	Search Engine Optimization (překlad optimalizace pro vyhledávače)
SIA	SnowSports Industries America
SLČR	Svaz lyžařů České republiky



# Úvod

Tato diplomová práce se zaměřuje na problematiku vstupu značky Shred na český a slovenský trh. Shred je americká značka, která nabízí především ochranné produkty pro zimní sporty – helmy a brýle. Oblast maloobchodu a velkoobchodu se sportovním zbožím je v České republice velmi konkurenční, není to tak v žádném případě jednoduchá oblast, do které lze vstoupit s novou značkou.

Zvolila jsem si téma, které mi umožnilo psát o problematice mně dobře známé jak díky studovanému oboru, tak i osobními pracovními zkušenostmi. Díky práci pro českého a slovenského distributora dobře znám problémy spojené se vstupem na tuzemský trh a měla jsem také možnost získat informace jak od distributora, tak i přímo od výrobce značky.

Hlavním cílem této práce je navrhnout distributorovi, jakým způsobem zvýšit prodeje a jak více a lépe komunikovat se zákazníky. Tyto návrhy budou založeny na provedených analýzách. Dalším záměrem práce je poukázat na složitost problematiky vzniku a poté i vstupu značky na nový trh.

Práce je rozdělena do šesti hlavních kapitol. První dvě představují teoretickou část. První kapitola se zabývá vznikem značky. Jsou v ní rozebrány hlavní faktory, které je potřeba zohlednit jak při zakládání nové sportovní značky, tak i při výrobě samotných produktů, a také jakým způsobem popisovaná značka Shred naplňuje tyto teoretické základy. Druhá kapitola poté popisuje a rozebírá, jaké jsou metody vstupu na zahraniční trh a jakým způsobem funguje distribuce značky Shred ve světě.

Následující praktická část se týká již samotné značky Shred. Ve třetí kapitole je podrobně popsána historie značky od jejích prvních krůčků až po výhled na nadcházející sezonu 2012/2013. Rovněž je ukázán meziroční vývoj prodejů produktů výrobce značky Shred a také je nastíněna problematika sponzoringu.

V následující čtvrté kapitole je popsán vývoj distribuce značky Shred v České republice a na Slovensku, u něhož jsem od samého počátku byla aktivně přítomna. Zde jsem zpracovala obsáhlou analýzu, vycházející ze srovnání se dvěma nejvýznamnějšími konkurenty – značkami POC a Uvex. Porovnávala jsem jak jednotlivé produkty a služby,

tak i komunikaci výrobců vůči odběratelům. Na závěr této kapitoly jsem rozebrala marketingové nástroje, které používá český distributor pro komunikaci s trhem.

Následující pátá kapitola se věnuje aktuálním problémům v oblasti prodeje zimních sportovních potřeb, zejména problematice nepředvídatelného vývoje kurzu Kč, a také jsem provedla analýzu závislosti vývoje maloobchodních prodejů distributora na počasí.

Na závěr diplomové práce jsem provedla SWOT analýzu značky Shred a jejího distributora v ČR a SK, která poukazuje nejen na její silné stránky a příležitosti, ale také na její nedostatky a potenciální hrozby. Dále jsou zde uvedené návrhy pro českého distributora i výrobce, které mohou pomoci jak dalšímu rozvoji samotné značky Shred, tak i zlepšení prodejů a propagace na českém a slovenském trhu. Čísla uvedená v této práci vycházejí ze skutečnosti, avšak jsou vynásobena určitým koeficientem.

# 1 Vznik a budování značky

*„Na něco, co nemá značku, se lidé budou pravděpodobně dívat jako běžné, nediferencované zboží. V tom případě záleží na ceně. Je-li cena jediným faktorem, na němž záleží, jediným vítězem je výrobce s nejnižšími náklady.“ [1 s. 80]*

Značka je velmi důležitá z mnoha pohledů a do budoucna pravděpodobně její význam bude čím dál tím větší. Význam značky roste spolu s životní úrovní v dané zemi. Dokud nemají občané, a tedy potenciální zákazníci, zajištěné svoje základní potřeby, je jim vcelku jedno, zda pijí vodu značky A nebo B. S rostoucí životní úrovní a postupným zvyšováním spotřeby luxusních statků však začínají zákazníci rozlišovat mezi jednotlivými výrobky.

Podle Kotlera a Armstronga [2 s. 855] je hlavním úkolem značky odlišení od konkurence, což znamená přiřadit daný výrobek či službu k dané firmě. Další cílem může být větší zviditelnění. Značka může být vyjádřena mnoha způsoby: znakem, symbolem, jménem, slovním spojením, obrazem či několika jmenovanými prvky zkombinovaná.

## 1.1 Volba jména značky

Nejdříve musí firma zvolit jméno pro značku a poté dále logo, obal výrobků a další. Podle jména značky si danou značku pamatujeme a mluvíme o ní. Jak uvádí Healey [3 s. 86], *„Pro značku je poměrně snadné změnit logo, design obalu nebo propagaci. Mnohem obtížnější je změnit jméno a přimět zákazníky, aby si spojili nové jméno se starým.“*

*„The best product and company names require the least advertising.“* [4] V překladu tento citát říká, že nejlepší jména produktu či podniku potřebují nejméně reklamy. Tuto větu uvádí na svých webových stránkách americká agentura Igor ze San Francisca, která se zabývá tvorbou jmen značek či podniků.

Při zvolení značkového jména má firma na výběr z mnoha variant:

- Referenční – jména osob např. zakladatelů (Ford), místní jména (Air France)
- Funkční – jméno, které napovídá, co daná společnost nebo výrobek může nabídnout (General Motors, British Petroleum)
- Evokativní – jméno, které bude vyvolávat pocit kvality, důvěryhodnosti, sílu (Ferrari, Magnum)

- Vymyšlená – umělá jména (Google, Exxon)
- Zkratky – jména, která něco vyjadřují (IBM)

Ke každému značkovému jménu potom náleží nějaké požadované vlastnosti, jako jsou například:

- Charakterističnost, přínosy daného produktu
- Napovědět vlastnosti produktu, jako jsou barva či funkce
- Bez problému a jednoduše vyslovitelné, lehce zapamatovatelné, rozpoznatelné, snadno zapsatelné jméno
- Pozor na nevhodné významy v cizím jazyce či zemi
- Rozšiřitelnost jména po celém světě.

Jak uvádí Healey [3 s. 89], „*Většina výrobků má více jmen: jméno výrobce, výrobové řady, výrobku samotného, běžně používané označení a možná ještě druhotný název podle velikosti, příchuti nebo barvy.*“ Tolik názvů může být pro neznalého zákazníka dané značky matoucí.

Značkové jméno výrobce Shred, kterým se tato práce bude zabývat, je krátké, jednoduše zapsatelné, snadno vyslovitelné a zapamatovatelné. Z anglického jazyka se dá do češtiny přeložit jako rozsekat, rozřezat nebo roztrhat, čímž se myslí především rozsekat sních, takže by se dalo jistě říci, že je i charakteristické. Navíc například v jednom ze sportů, na které se značka Shred zaměřuje, se slovo „shred“ používá jako sloveso „shredit“ nebo „shredovat“ ve významu jít si užít do snow-parku na různé skoky a překážky za hezkého počasí. Prakticky znamená „shredit“ jít si užívat za ideálních podmínek.

## 1.2 Budování asociací

Asociace, které si zákazník s danou značkou spojuje, mají z velké části vliv na hodnotu značky. Do asociací může například patřit konkrétní symbol, vlastnosti výrobku, reklamní spojení se symbolem značky či slavnou osobou. Asociace jsou důležitými prvky, které pomáhají budovat silnou značku. [5 s. 23]

Stejně jako ji však mohou asociace pracně a dlouho pomáhat budovat, mohou značku také velice snadno a rychle znehodnotit.

Podnik musí určit, které asociace jsou kladné a které záporné. Proti těm záporným je potom potřeba udělat pokud možno účinná obranná opatření. Dále si je nutné ke každé asociaci přidělit, jak silná je a zda je unikátní pro danou značku. [1]

Shred zatím představuje mladou značku ve světě ochranných prostředků a doplňků pro zimní sporty, takže si ještě nestihl vybudovat tolik asociací, přesto jich však lze již pár nalézt. Největší pozitivní asociací značky Shred patří bezesporu známá a slavná osobnost v jejím čele – americký lyžař Ted Ligety, který díky svým úspěchům je znám minimálně mezi lyžaři a fanoušky lyžování po celém světě. Mezi jeho nejvýznamnější úspěchy patří zlatá medaile na Zimních Olympijských hrách v Turíně v roce 2006, kterou získal v pouhých 22 letech. Dalším jeho významným úspěchem je dosažení dvou celkových vítězství v jedné z disciplín Světového poháru ve sjezdovém lyžování.

### **1.3 Nástroje budující identitu značky**

Každá značka používá k posílení a rozšíření image různé nástroje – inherentní slovo, slogan, barvu, symbol a soubor historek, respektive by tedy rozhodně měla využívat co možná nejširší portfolio nástrojů.

#### **1.3.1 Inherentní slovo**

Lidem slyšící jméno silné značky by se mělo vybavit nějaké pozitivní slovo. Například při vyslovení značky Volvo si lidé většinou vybaví bezpečné a případně kvalitní vozidlo. Výrobce Kia se potom snaží svoje jméno spojovat s dlouhou zárukou, asociace však potřebují minimálně několik let, aby si je lidé dobře zapamatovali. Společnost Kodak je spojována s filmem, Electrolux s vysavači.

Když se lidem známým značky řekne Shred, tak se jim nejčastěji vybaví pozitivní slova jako výrazné barvy, neotřelý design, a rovněž si také lidé spojují Shred s jejím spoluzakladatelem a hlavní tváří – Tedem Ligetym.

#### **1.3.2 Slogan**

Většina firem ke své značce přidělí určitý slogan nebo výrok, který se pak snaží co nejvíce opakovat a objevuje se tak například v reklamních materiálech a kampaních. Podle Kotlera [1 s. 83], „*Účinek pravidelného opakování téhož sloganu je téměř hypnotický a v podvědomí tak vytváří příslušný image značky.*“ Například letecká společnost Delta airlines od roku 1929 použila přibližně dvacet sloganů, nejnovějším je We Love To Fly.

Společnosti, alespoň tedy ty mezinárodní, se snaží svoje slogany ochránit před konkurencí používáním ochranných značek.

Další příklady:

- Lufthansa – There's no better way to fly
- Coca-cola – Always Coca-Cola
- Volkswagen – Das Auto
- Pilsner Urquell – To pravé bohatství se skrývá uvnitř
- ČSA – Ve vzduchu jako doma
- Opavia – Z darů naší země (zde to však začalo působit poněkud zvláště poté, co se vlastníkem stala nadnárodní společnost Danone)

Značka Shred má také svůj slogan – „Let's unite all snowsports“. Tento slogan naprosto vystihuje, o co se firma Anomaly Action Sports, jež je vlastníkem značky Shred, snaží. Nechce, aby její produkty byly jenom pro lyžaře či snowboardisty, jak je velice běžné u konkurenčních značek na cílovém trhu. Naopak, jejich cílem je dosáhnout toho, aby produkty Shred pronikly do všech zimních sportů, jako jsou kromě samotného lyžování například freeride nebo snowboard a mnohé další sporty provozované na sněhu. Spoluzakladatel značky Ted Ligety [6] se ve svém manifestu zamýšlí nad tím, proč existuje taková rivalita mezi jednotlivými zimními sporty, a říká, že přeci jde všem o to samé – tedy užívat si na sněhu.

### 1.3.3 Logo

Logo patří mezi vizuální prvek, který spoluvytváří identitu značky. Jak píše Healey [3 s. 90], *„Je to charakteristický znak, který funguje v kontextu s prostředím, aby v pozorovatelově mysli vyvolal představu značky, podnítil osobní zážitek pozorovatele a tento zážitek také posílil v přípravě na další setkání.“*

Logo by mělo být originální, což dnes není vůbec nic jednoduchého. Mělo by také v sobě obsahovat prvky, styly a techniku pro danou dobu. Logo může mít různé formy, může být tvořeno pouze slovy, symbolem, nebo kombinací slova a symbolu. Jedním z hlavních úkolů je odlišení od konkurence ve svém oboru/kategorii. [1]

Healey [3 s. 90] uvádí, že: *„Logo se časem může změnit, ale vždy by si mělo udržet spojení s vnímáním značky v myslích zákazníků.“*

V rámci marketingové komunikace může firma používat i různé symboly. Spoustu firem si platí známé osobnosti a ti se stávají tváří (symbolem) značky. V poslední době lze například sledovat televizní reklamy s americkým hercem Georgem Cloonym na kávu značky Nestlé Nespresso. Výrobci v oblasti sportovních potřeb uzavírají velice často smlouvy s úspěšnými sportovci, kteří používají jejich vybavení. Má to i své nevýhody, především to bývá často velmi nákladné, tedy pokud majitelem značky není sám vrcholový sportovec jako v případě Shredu.

Dalším problémem je riziko, že se může známá osobnost dostat do problému a z její dobré pověsti se stane špatná. Zářným příkladem z poslední doby je americký golfista Tiger Woods, který se po osobních problémech stal spíše negativním zástupcem svých sponzorů, a většina z nich se od něj začala distancovat, jelikož pro ně představoval spíše přítěž, než přínos.

Logo značky Shred je jednoduché a skrývá v sobě symbol hor, což vypovídá o tom, že se jedná o značku, která se zabývá produkty pro zimní sporty.

Jak je v teorii uvedeno, logo by se mělo odlišovat od svých konkurentů, především potom od těch ve stejném oboru. Níže na obrázku č. 1 je vidět, jak se může stát, že loga dvou značek si jsou velice podobná. První logo patří značce Shred a druhé patří české značce Vagus. Rozdíl mezi nimi spočívá pouze v tom, že logo Vagus je obrácené o 180 stupňů. Také má pravděpodobně naznačovat hory, výseč má v jedné linii oproti logu Shred. Stejně jako Shred, i Vagus působí v oblasti sportovních zimních potřeb, jejím produktem jsou též zimní brýle a v příští sezoně bude nabízet i helmy.

Dalším společným znakem je, že „majitelem“ nebo respektive zakladatelem značky je aktivní vrcholový lyžař, v tomto případě se jedná o českého lyžaře. Značka Vagus vznikla až rok po značce Shred, takže se to může teoreticky zdát jako kopírování, i když to tak údajně nebylo myšleno. Logo nevytvářel majitel značky, ale specializovaná agentura, která se však mohla inspirovat logem značky Shred, jejíž produkty se v té době již objevovaly na svazích hor, kde okamžitě zaznamenaly výrazný úspěch, ale jedná se pouze o domněnky.

Inspiraci u Shredu lze však sledovat ve více aspektech, za všechny například fakt, že Shred ve svých začátcích byl na českém trhu první a jediný, kdo nabízel k novým brýlím několik náhradních skel zdarma. Rovněž Vagus ve svých začátcích použil stejnou marketingovou



strategii a nabízel po vzoru Shredu více náhradních skel zdarma, drží se tohoto trendu dodnes.



*Obr. 1: Logo Shred a logo Vagus*

Zdroj: Anomaly Action Sports, [www.bevagus.com](http://www.bevagus.com)

### **1.3.4 Barvy**

U mnohých firem představují barvy důležitou součást nabízených produktů, případně mohou barvy sloužit jako součást firemní identity. U popisované značky Shred se jedná o jednu z hlavních předností – křiklavé a výrazné barvy jsou charakteristickým znakem značky. Mezi známé celosvětové značky, které úspěšně spojily barvu či barvy s firemní identitou, patří například firma Apple. Ta se rozhodla prorazit na trhu přenosných počítačů mimo jiné tím, že zvolila výrazné pastelové barvy pro svoje produkty. V té době drtivá většina konkurentů nabízela pouze černé, případně stříbrné notebooky. Díky tomuto kroku společnosti Apple si nyní můžete od většiny světových výrobců zakoupit notebooky různých barev.

Nabízí se zde také analogie v lyžařských doplncích, kdy výrobce POC a velmi brzy na to i Shred přišli s nekonvenčními barvami. Švédský POC se vydal směrem jednobarevných výrobků s převážně pastelovými barvami, kdežto Shred přinesl na trh do té doby neznámé křiklavé kombinace barev. Pouhých několik málo let stačilo k tomu, aby se i takoví klasičtí výrobci, jako je německý Uvex nebo italský Scott, vydali směrem od strohých barev alespoň k trochu odvážnějším barevným kombinacím. Pro značku Uvex to ale nebyl nejšťastnější krok, protože daný segment zákazníků jejich značky je spíše orientovaný na decentnější barvy.

Zvolení jedné či několika barev však není tak jednoduché, jak by se na první pohled mohlo zdát. Při výběru barvy se musí dát pozor na mnoho faktorů. První se týká grafického

designu, barva by měla být dobře identifikovatelná, výrazná a rozpoznatelná. Dále záleží také na kombinaci barev, zda se například používá opakovaně podobná kombinace, či zda se naopak značka bude snažit zkoušet prosazovat nové a neotřelé kombinace, či zda naopak bude používat striktně jednobarevných provedení. Dalším faktorem ovlivňujícím úspěch zvolených barev pro firemní identitu je způsob, jakým působí vybrané barvy či kombinace barev na lidi, zda je uklidňují nebo naopak. Navíc, některé barvy se v příslušné zemi považují za šťastné, jiné za smutné a v další zemi to může být zase zcela naopak. [3 s. 82]

Rovněž se musí dbát na to, aby barvy ukazované na webových stránkách nebo v tištěných prospektech, barvy samotných výrobků, obalů a dalších firemních materiálů odpovídaly jedné a té samé barvě, danému tónu – k tomu se používá tzv. „logo manuál“, ve kterém je přesně popsáno, jakým způsobem se značka má prezentovat. U velkých firem se může potom jednat o dokumenty o rozsahu mnoha desítek stran, na kterých pracují celá specializovaná oddělení – např. u společnosti Škoda auto.

### **1.3.5 Soubor historek**

Některé značky budou spojovány s historkami, které – vyznívají-li příznivě a zajímavě – budou pro firmu či značku přínosem v budoucnu. Příběhy se mohou týkat všeho, co je s danou značkou spojeno, například o zakladateli, vytvoření firmy apod.

Značka Shred má také své historky, jedna z nich souvisí s úplným počátkem značky Shred. V té době (sezona 2006/2007) byly na světě první produkty značky Shred, tedy zimní brýle, ty však byly absolutně nedostupné. Historky vypráví o několika příbězích, jak byly lyžařským závodníkům ve Spojených státech amerických ukradeny brýle Shred z batohu přímo na sjezdovce, a to horlivými fanoušky Shredu. V té době to byla prakticky jediná cesta, jak se k těmto brýlím dostat, jelikož nebylo tehdy možné je zakoupit v běžné distribuční síti.

## **2 Metody vstupu na mezinárodní trh**

Liberalizace a globalizace světové ekonomiky v posledních 50 letech umožnily prudký rozvoj mezinárodního obchodu. Firmám se naskytly nové, dříve naprosto netušené, možnosti podnikání, díky čemuž se ale také zvyšuje celosvětová konkurenceschopnost.

Jak uvádí Machková [7 s. 13], pro Českou republiku se po vstupu do Evropské unie otevřel trh s více než 450 miliony obyvateli, který byl do začátku ekonomické krize, která v Evropě propukla v roce 2008, stabilním právním a podnikatelským prostředím. Zvýšení konkurence přineslo mnohým společnostem problémy, musely se totiž přizpůsobit náročným podmínkám tvrdé konkurence, moderním trendům a začít plánovat a připravovat propracované strategie.

Mezi hlavní důvody pro vstup na zahraniční trhy patří především zvyšování zisku, čehož je možné dosáhnout např. získáváním nových zákazníků na nových trzích, efektivnější geografickou alokací výroby přinášející zvýšení konkurenceschopnosti. Důvodů pro vstup na zahraniční trhy existuje nepřeberné množství, vždy záleží na konkrétní společnosti, s jakými důvody a cíly si svoji expanzi spojí.

### **2.1 Analýza zahraničního trhu**

Než se firma rozhodne provádět mezinárodní aktivity, měla by nejprve provést analýzu cílového zahraničního trhu. Taková analýza by měla být výchozí etapou zahájení zahraničních aktivit, která pomůže v rozhodovacích činnostech a z větší části na ní závisí úspěch, respektive případný neúspěch. Vstup na nový trh je do jisté míry podobný založení firmy, kdy bez dobré přípravy a zpracování kvalitního podnikatelského záměru je velmi obtížné nejen prorazit, ale i přežít.

Cílem analýzy je zajistit dostatek informací o zahraničním trhu, na který firma buď již přímo zamýšlí vstoupit, nebo kam jinam by teoreticky mohla expandovat. V rámci analýzy se provádí průzkumy zaměřené na nejrůznější oblasti, některé z nich vyjmenovává a popisuje Svatoš [8 s. 151] v knize Zahraniční obchod teorie a praxe: teritoriální, obchodně politický, komoditní, spotřebitelský, technický, právní, daňový, dále průzkum cen, sociálních a kulturních zvyklostí, obchodních metod, rizik exportních operací a mnoho dalších.

## 2.2 Volba formy vstupu na mezinárodní trhy

Výběr samotné formy vstupu na zahraniční trh je klíčovým rozhodnutím pro budoucí úspěch. Firmy mají na výběr z mnoha forem vstupu na zahraniční trhy a tyto závisí na mnoha okolnostech. Obecně nelze říci, že jedna nebo druhá je lepší, případně nejlepší. Pro každou firmu platí jiné okolnosti a co je dobré a výhodné pro jednu, nemusí být vůbec pro druhou, a naopak. Dle Machkové [9 s. 74] musí při výběru konkrétní strategie společnost sledovat faktory, jako jsou:

- Kapitálová náročnost vstupu na zahraniční trhy
- Zdroje podniku
- Potenciál cílového trhu
- Riziko podnikání na daném zahraničním trhu
- Možnost kontroly obchodních aktivit na daném trhu, a konkurenceschopnost firmy v mezinárodním prostředí.

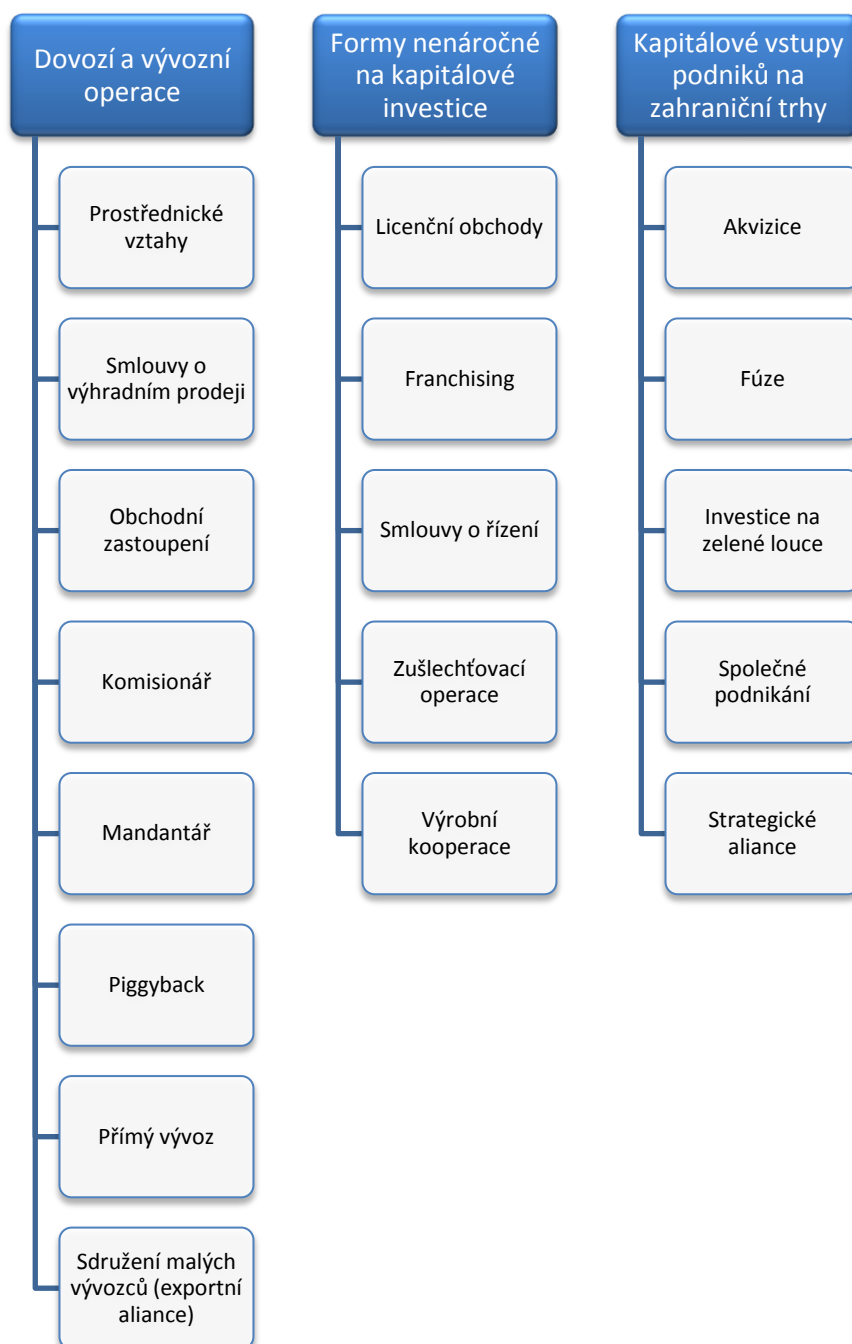
Každá metoda vstupu na zahraniční trh obnáší určitá rizika a jako všude jinde i zde většinou platí, že míra rizika je proporcionální k míře zisku. Vždy je nutné posoudit, jaké riziko chce firma a také jaké může podstoupit, a podle toho musí zvolit vhodnou metodu vstupu na nový trh. Obrázek č. 2 na následující stránce znázorňuje základní rozdělení metod vstupů na zahraniční trhy.

Výrobce značky Shred – firma Anomaly Action Sports – téměř ve všech případech vstupu na zahraniční trhy volí klasické dovozní a vývozní operace. Konkrétně při vstupu na dané trhy volí metodu prostředníka, kterého si buď samá vyhledá, nebo jež sám projeví zájem a osloví firmu Anomaly Action Sports. Pro výrobce je tento způsob nejjednodušší metodou pro vstup na zahraniční trh.

Tato metoda také samozřejmě obsahuje rizika pro výrobce, mezi ty hlavní například patří: neodebrání objednaného zboží, nedodržení cenové a teritoriální politiky nebo nevynaložení dostatečných sil pro propagaci značky. Dalším z řady potenciálních problémů může být vytváření vlastních produktů s logem značky, které budou určeny k dalšímu prodeji atd.

Mezi výhody tohoto způsobu vstupu pro výrobce například patří: rychlý vstup na trh, nízká náročnost na investice oproti přímému vstupu a jednodušší celkový proces vstupu značky na nový trh. Hlavní výhodou potom je, že prostředníci znají mnohem lépe domácí prostředí

a zákazníky na daném trhu. Spojené státy americké a Itálie jsou jediné země, kam výrobce vstupuje přímo. V USA vybudoval dceřinou společnost, protože nenalezl vhodného distributora pro daný trh, a v Itálii, kde sídlí společnost, využívá výhod domácího prostředí a obhospodařuje si trh sám.



Obr. 2: Metody vstupu na zahraniční trh

Zdroj: Vlastní zpracování

### **2.2.1 Přímá a nepřímá metoda**

Přímá obchodní metoda využívá co nejméně zprostředkovatelů. Naopak nepřímá obchodní metoda znamená prodej zboží a služeb za přítomnosti třetí osoby, může se jednat o zástupce či prostředníky. [8 s. 280]

Mezi výhody nepřímé metody se zahrnují především celkové nižší náklady. Tato metoda představuje nižší riziko, obchod probíhá podle pravidel země prodejce a je méně náročná na odborníky. Při správné volbě zástupce či prostředníka lze využívat jeho lepších znalostí lokálních podmínek a také osobních kontaktů. Třetí osoba pracující na daném trhu přináší i snížení, respektive rozložení obchodních rizik, rychlejší prodejní a poprodejní servis, atd.

Nepřímá metoda má ale i celou řadu možných nevýhod. Podstatnou nevýhodou je, že výrobce nemá přímý kontakt se zákazníkem, takže nemá ani vliv na průběh daného obchodu. To může mít za následek, že si výrobce nemůže budovat svoji image v zahraničí podle svých představ a ohlídat si svou cenovou strategii tak, jako kdyby tyto aspekty měl pod svojí kontrolou. Zde tedy velmi záleží na volbě správného zástupce či prostředníka.

Jak už bylo řečeno, firma Anomaly Action Sports, která vyrábí značku Shred, používá především nepřímou metodu pro vstup na zahraniční trhy, podobně jako velká většina výrobců značek v oblasti sportovního zboží.

### **2.2.2 Volba metody vstupu na zahraniční trh**

Volba metody vstupu na zahraniční trh závisí na mnoha kritériích, mezi něž patří především předmět obchodu. Pro spotřební zboží je nejvhodnější a nejobvyklejší nepřímá metoda, naopak pro stroje a náročné investiční celky je lepší metoda přímá. Záleží samozřejmě také na situaci výrobce a jeho postavení na trhu jak domácím, tak i zahraničním – na jeho zkušenostech s exportem, finanční situaci a možnostech, kontaktech na daném trhu, zkušenostech zaměstnanců, velikosti podniku. Nakonec při volbě mezi přímou a nepřímou metodou také velmi záleží na tom, zda má výrobce možnosti získat dobré a hlavně zkušené zprostředkovatele nebo distributory na daném trhu.

Způsoby vstupu na zahraniční trh se dají rozdělit do tří základních skupin, jak je uvedeno na obrázku č. 2 na straně 27:

- Vývozní a dovozní operace
- Formy nenáročné na kapitálové investice
- Kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy

V následujícím textu budou rozebrány pouze některé formy vstupu na zahraniční trh.

## **2.3 Vývozní a dovozní operace**

Vývozní a dovozní operace patří mezi nejjednodušší formy vstupu na zahraniční trh, které vyžadují investice hlavně do mezinárodního marketingu. Obchodní metody při vývozu či dovozu mohou být realizovány na základě smluvních vztahů například s prostředníky, výhradními prodejci, komisionáři, obchodními zástupci, mandataři nebo jinými subjekty. [9 s. 74]

### **2.3.1 Prostřednické vztahy**

Prostředník je subjekt, který obchoduje vlastním jménem, na vlastní účet a podniká na vlastní riziko. Často se prostředník označuje jako distributor, importér, exportér, a podobně. Prostředník nakupuje zboží od výrobce a prodává ho dalším mezičlánkům, případně rovnou konečnému spotřebiteli. Jedná se o nepřímou metodu. Jak také uvádí Machková [7 s. 21], jeho odměnou je poté obchodní marže, což je rozdíl mezi nákupní a prodejní cenou.

Využití prostředníků má své výhody i nevýhody. Je výhodné pro malé a střední firmy, které nemají dostatek finančních prostředků či specializované oddělení pro exportní činnost. Docilují se úspory na logistické činnosti a je to i méně náročné, jelikož firma prostě prodá zboží prostředníkovi a nemusí se o něj nadále starat. Navíc tato metoda snižuje celkové náklady na řízení obchodu a minimalizuje rizika, která vyplývají z obchodu – politická, kurzová nebo platební.

Prostředník umožňuje výrobcí realizovat obchodní operace s konečnými spotřebiteli, které by bez jeho pomoci nenalezl. Většinou bývá prostředník takovým mezičlánkem, jež zvyšuje konečnou cenu, ale ne vždy tomu tak musí být. Například pokud výrobce stanoví doporučené koncové ceny zboží, které jsou pevné, a prostředník je dodržuje, tak jeho působnost nemá za následek zvýšení koncové ceny. V takovém případě odměna prostředníka jde buď k tíži samotného výrobce, nebo snižuje marže maloobchodům. Navíc,



jak již bylo uvedeno výše, často se pomocí tohoto mezičlánku uzavřou obchody, jež by sám výrobce nikdy nezískal.

Na druhou stranu má existence prostředníka i mnoho nevýhod. Jednou z nich je, že výrobce nemá kontakt s dalšími odběrateli (maloobchody), a tím ztrácí kontakt s koncovým zákazníkem. Také se může stát, že prostředník nebude dodržovat doporučené ceny, a tím se naruší cenová politika výrobce.

Výrobce značky Shred, jak už bylo řečeno v předešlé kapitole 2.2, vstupuje na jednotlivé trhy především pomocí prostředníků. Vzhledem k tomu, že v Evropské unii nelze dohodnout přímo smlouvu o výhradním prodeji (protože ji Evropská unie zakazuje), uděluje se exkluzivita pro určitou oblast formou džentlmenského slova. Pro firmu Anomaly Action Sports je to nejjednodušší forma vstupu na zahraniční trh, volí ji také proto, že prostředníci znají lépe domácí prostředí a trh.

Zákaz takovýchto smluv o výhradním prodeji byl v EU ustanoven zjevně s cílem kontroly cen pro koncové spotřebitele, může se však obrátit i proti jim samotným například tím, že nebude k dispozici pro spotřebitele dostatečný kvalitní poprodejní servis ze strany prodejců. Ten je v některých případech velmi drahý, a pokud prodejce na daném trhu nemá dostatečně velký objem prodejů, není schopen tyto služby poskytovat.

### **2.3.2 Smlouvy o výhradním prodeji**

Další možností vstupu na zahraniční trh je uzavření smlouvy o výhradním prodeji. Dle Machkové [7 s. 22] tato smlouva zavazuje dodavatele, že nebude zboží, které je stanovené ve smlouvě v určitém teritoriu dodávat jiné osobě než odběrateli neboli výhradnímu prodejci. Smlouva je písemná a musí v ní být upřesněno, kterého zboží a jaké oblasti se týká a také jestli je na dobu určitou nebo neurčitou.

Pokud se jedná o zkušeného distributora – zástupce, může se podařit dobrá distribuce s méně riziky. Hlavní výhodou je, že se opět jedná o formu, které vyžaduje nízké náklady a obsahuje menší riziko pro výrobce.

Mezi hlavní nevýhody, podobně jako při využití prostředníka, patří, že výrobce ztrácí kontakt s trhem, kam zboží vstupuje. Rizikem pro výrobce může být potenciální neschopnost výhradního prodejce, který například přecení své síly a zkušenosti a nebude schopen zajistit dostatečnou distribuci zboží na trhu, jak uvádí Machková [10 s. 233]. Toto

riziko se dá pojistit ve smlouvě doložkou minimálního odběru, což stále ale nezajistí, že zboží bude prodáno v dané zemi, respektive na daném exkluzivním trhu. Dalším problém může být dohoda o cenách, výrobce může chtít realizovat na všech prodejních teritoriích jednotnou cenovou strategii, ale v některých zemích to může být v rozporu s legislativou. Machková [7 s. 23] uvádí, že „*Například v zemích EU není možné vyžadovat souhlas distributora s tím, že bude respektovat prodejní ceny, které stanoví dodavatel, a vyžadovat tyto ceny na svých zákaznících.*“

### 2.3.3 Obchodní zástupce

Obchodní zástupce neboli zprostředkovatel jedná cizím jménem a na cizí účet (jedná jménem a na účet zastoupeného). Zprostředkovatel provádí činnosti, které vedou k uzavírání smluv, nebo sjednává a uzavírá smlouvy jménem zastoupeného. Zprostředkovatel může být typu ad hoc (jednorázový), nevýhradní, výhradní nebo jiného typu.

Mezi jeho hlavní funkce patří informovat zastoupeného o situaci, například ohledně vývoje na trhu a jiných důležitých skutečnostech, které jsou v zájmu zastoupeného, dále vyhledávat potenciální zákazníky, udržovat a pěstovat dobré jméno zastoupeného a spousty dalších povinností. V této formě vstupu na zahraniční trh je zajištěn přímý kontakt mezi výrobcem a potenciálním zákazníkem. Výrobce tak může rychle jednat a přizpůsobovat se podmínkám tak, aby dovedl jednání k uzavření smlouvy.

Odměnou pro zástupce je provize, která je obvykle vázána na realizaci zprostředkované smlouvy. Pokud zastoupeného zastupuje výhradní zástupce, tak i přesto sám zastoupený může na daném trhu uzavírat smlouvy. Musí ale brát v úvahu, že je stále povinen, pokud smlouva nestanovuje jinak, zaplatit výhradnímu zástupci z uzavřených obchodů podíl, tzv. uznávací provizi. [9 s. 75]

„*Smlouvou o zprostředkování se zprostředkovatel zavazuje, že bude vyvíjet činnost směřující k tomu, aby zájemce měl příležitost uzavřít určitou smlouvu s třetí osobou, a zájemce se zavazuje zaplatit zprostředkovateli úplatu.*“ [7 s. 24] Jednorázového zprostředkování použijeme tehdy, chceme-li si zprostředkovatele prověřit nebo máme na trhu možnost jednorázového obchodu.

Nevýhradního zprostředkovatele použijeme tehdy, pokud na trhu firma chce spolupracovat s více zástupci.

Často při sjednání výhradního obchodního zastoupení nesmí zastoupený spolupracovat ve stanoveném teritoriu s jiným obchodním zástupcem. Tato podmínka se stanovuje ve smlouvě, nebývá to ale pravidlem. Naopak existují zástupci, kteří zastupují velký počet značek a třeba i přímé konkurenty.

Machková [7 s. 25] uvádí, že pokud není uvedeno ve smlouvě jinak, tak zprostředkovatel neručí za splnění závazků třetí strany, ale pokud se k ručení zaváže, má nárok na odměnu tzv. delcredere.

Těž obchodní zástupce má své výhody a nevýhody jako každá jiná metoda vstupu na zahraniční trh. Mezi hlavní výhodu patří, jak je uvedeno výše, že prodávající má přímý kontakt s kupujícími, tedy může se lépe a rychleji přizpůsobovat na podmínky panující na daném trhu. Jednou z nevýhod je, že v kalkulaci je zahrnuta provize pro zprostředkovatele, což zvyšuje prodejní cenu. Zjevným rizikem může být nevyvíjení dostatečné prodejní snahy ze strany zástupce, proto je dobré si zprostředkovatele nejdříve vyzkoušet.

#### **2.3.4 Komisionář**

Komisionář patří mezi zvláštní typ zprostředkovatele, který jedná vlastním jménem a na cizí účet (na účet komitenta). Komisionářskou smlouvou se komisionář zavazuje, že provede za úplatu určitou záležitost pro komitenta. Ve smlouvě by měly být uvedené smluvní strany, předmět smlouvy, zda se jedná o smlouvu na dobu určitou či neurčitou nebo zda je doba vázaná na splnění daného úkolu.

Uzavření komisionářské smlouvy je výhodné, když má komisionář na daném trhu dobré jméno. Dále komitent má přímou kontrolu ohledně cen, protože prodejní ceny stanovuje on sám. Nevýhodou může být, že při uzavření obchodních operací se nejedná jménem výrobce, který si tak sám nemůže budovat jméno na daném trhu.

### **2.4 Kapitálové vstupy podniku na zahraniční trhy**

Kapitálové vstupy na zahraniční trhy jsou spíše typické pro velké firmy, které jsou kapitálově silné a zabezpečené, případně které mají dobrý přístup k dostatečnému množství levného cizího kapitálu. Jak uvádí Machková [9 s. 84], nejobvyklejší forma jsou přímé

zahraniční investice (cílem je založení, získání, nebo rozšíření ekonomických vztahů mezi investorem jedné země a podnikem se sídlem v jiné zemi) nebo portfoliové investice (nákup akcií či jiných cenných papírů).

Jednou z forem kapitálových vstupů podniku na zahraniční trh je akvizice. Jedná se o proces, při kterém dochází ke spojování podniků z hlediska ekonomického nebo právního. Většinou se jedná o koupi fungujícího podniku nebo jeho části pod většího, často nadnárodního, výrobce.

Jak uvádí Synek [11], další formou je potom fúze, která znamená sloučení nebo splynutí obchodních společností v jeden podnik. Fúzí zaniknou všechny společnosti a vznikne nový, či jeden zůstane a ostatní se stanou jeho součástí. Fúze může mít dvě podoby, horizontální či vertikální.

Mezi další formy kapitálového vstupu na zahraniční trhy patří výstavba či založení nových podniků – investice na zelené louce. Pro danou zemi to má spousty výhod: nová pracovní místa, příliv kapitálu do země, zvýšení konkurence.

## 3 Vznik a vývoj značky Shred

Tato kapitola se zabývá samotnou značkou Shred od jejích prvních krůčků, přes podrobnou historii a vývoj jednotlivých sezon.

### 3.1 Značka Shred

Shred je americká značka a patří firmě Anomaly Action Sports s.r.l. se sídlem v Benátkách v Itálii. Ve Spojených státech amerických sídlí její dceřiná společnost Anomaly Action Sports USA, konkrétně ve státě New Hampshire. Značku Shred založili americký lyžař Ted Ligety spolu s italským inženýrem a lyžařským nadšencem v jedné osobě Carlem Salminim. Historie Shredu bude více popsána v následující podkapitole 3.2 Historie značky Shred, jež začíná na následující stránce.

Veškeré aktivity spojené se značkou Shred jsou řízeny především z hlavního sídla Anomaly Action Sports v Itálii, odkud je také řízena distribuce a vývoj nových produktů, včetně rozhodovacích procesů o budoucím vývoji firmy. Kromě značky Shred vlastní Anomaly Action Sports také značku Slytech, pod níž vyrábí vysoce kvalitní ochranné prostředky pro zimní i letní sporty. Zejména se jedná o produkty pro ochranu zad a páteře, stejně jako speciální závodní chrániče pro zimní sporty. Značka Slytech vznikla o rok dříve než Shred, a právě díky ní se Carlo Salmini dostal do spojení s předními světovými lyžaři, především potom s Tedem Ligetym.

Mottem značky Shred je, jak již bylo dříve uvedeno, „Let’s unite all snowsports“. Cílem je prosadit se ve všech zimních sportech jako je lyžování, snowboard či freeride. Vybraným zákaznickým segmentem, na který se značka Shred zaměřuje, nejsou jenom mladí lidé, jak by se na první pohled mohlo zdát, ale jsou to lidé každého věku, kteří vyhledávají kvalitní a netuctové produkty. Ted Ligety [6] se ve svém manifestu zabývá otázkou, proč je tolik nenávisti mezi jednotlivými skupinami zimních sportů. Proč se často nemají rádi snowboardisté se sjezdaři nebo proč je mnohdy řevnivost i mezi lyžaři na sjezdovkách a těmi, kteří rádi vyrážejí do volného terénu. Rozhodl se proto svoji vlastní značku nabídnout všem těm, kteří si rádi užívají na sněhu bez rozdílu toho, kterou aktivitu provozují nejraději.

Níže na obrázku č. 3 je zobrazeno logo značky Shred, jejíž vznik a význam již byl zmíněn v kapitole Vznik a budování značky. Ve svém grafickém znázornění představuje hory, které jsou znakem pro zimní sporty. Barva loga není jenom černá, ale také se objevuje ve výrazně zelené a dalších provedeních.



*Obr. 3: Logo značky Shred*  
Zdroj: AAS

### **3.2 Historie značky Shred**

Za vznikem značky Shred tedy, jak již bylo výše uvedeno, stojí dva lyžařští nadšenci Američan Ted Ligety a Ital Carlo Salmini. Ted Ligety je jedním z nejlepších světových lyžařů posledních let a mezi jehož největší úspěchy zatím patří zlatá medaile z Olympijských her v Turíně v roce 2006, kterou získal v pouhých 22 letech. Od té doby vyhrál mnoho závodů Světového poháru ve sjezdovém lyžování a dvakrát vyhrál celkové hodnocení Světového poháru v obřím slalomu, jedné z pěti disciplín sjezdového lyžování. Již několik let před Olympiádou v Turíně se seznámil Carlem Salminim, zapáleným sjezdařem z italských Benátek.

Carlo Salmini sice nikdy nezávodil na světové úrovni, ale zato se kromě lyžování věnoval i studiím na univerzitě a stal se inženýrem se zaměřením na zpracování materiálů. Jeho perfekcionismus ho přivedl až k výrobě speciálních chráničů pro závodníky, které do té doby nikdo nenabízel, a sice pod značkou Slytech. „Sly“ znamená v angličtině být chytrý, důvtipný a lišácký, „tech“ znamená technologie.

Jím vlastnoručně vyráběné karbonové chrániče začali používat přední světoví závodníci, a tak se seznámil mimo jiné s Tedem Ligetym, který mu pomáhal tyto výrobky dál vylepšovat spolu s ostatními členy americké sjezdařské reprezentace. Kvalita a věhlas těchto chráničů dosáhly takové úrovně, že například na Olympijských hrách ve Vancouveru 2010 byly k vidění dvě přední světové lyžařky právě s těmito chrániči,

avšak s logem Slytech přelepeným jiným, protože smluvně nesměly používat jiné produkty, než od svých vlastních dodavatelů. Jednalo se konkrétně o Julii Mancuso a Lindsey Vonn.

Tedovi se dlouhodobě nelíbila monotónnost a strohost vybavení, které bylo lyžařům k dispozici. Po sice zasloužené, ale poměrně nečekané výhře zlaté olympijské medaile v Turíně v roce 2006 se rozhodl uskutečnit jeden ze svých dlouhodobých snů – tím bylo přenést styl ze snowboardu a freeridu (jízda ve volném terénu plná různých triků) do světa alpského lyžování, které je dlouhodobě vnímáno jako nudné. Vítězství na Olympijských hrách Tedovi umožnilo si začít naplňovat svůj sen, jak z finančního hlediska, tak především i z marketingového.

Lépe se prodávají výrobky značky se známým jménem, zejména v oblasti tak přesycené, jako jsou sportovní doplňky – a to i v případě, že výrobce nalezne mezeru na trhu. A jelikož je Ted Ligety výrazná postava světového lyžování (a na rozdíl od mnohých jiných především svými sportovními výkony), tento efekt lze pozorovat i v České republice – pokud například o víkendu vyhraje Ted závod světového poháru, často se výrazně v následujících dnech zvýší zájem o produkty Shred.

Po náročném letním testování prvních brýlí na jižní polokouli v létě 2006 byla značka Shred oficiálně představena v listopadu v roce 2006 na tiskové konferenci ve finském Levi u příležitosti prvního závodu ve slalomu Světového poháru ve sjezdovém lyžování sezony 2006/2007. Zmíněná tisková konference vyvolala velký rozruch, protože se Ted Ligety stal jedním z prvních aktivních lyžařů s vlastní značkou, navíc v pouhých 23 letech. Do té doby nebylo příliš běžné, aby aktivní závodník Světového poháru přišel s vlastními výrobky. Při přípravě celosvětové premiéry Carlo s Tedem úplně zapomněli na ochranu značky, a tak v naprosto poslední chvíli, pouhé dva dny před uvedením, narychlo zaregistrovali značku Shred.

První kolekce značky Shred obsahovala pouhé čtyři modely brýlí ve výrazných neonových barvách – modré, růžové, zelené a bílé. Použití výrazných barev bylo v té době velmi neobvyklé a velmi málo výrobců bylo ochotno vůbec uvažovat nad podobnými barevnými kreacemi, natož je pak samozřejmě vyrobit a prodávat. Bylo však ihned zjevné, že se zakladatelům Shredu povedla najít mezera na trhu a poptávka po brýlích značky Shred okamžitě překonávala očekávání a možnosti výrobce.



Již v následujícím roce začali velcí konkurenční výrobci přicházet se stále odvážnějšími barevnými kombinacemi, aby se pokusili podchytit nastupující trend designu, nicméně Shred přichází každým rokem s něčím novým a zůstává stále o krok napřed.

Od roku 2006 do současnosti se produktová řada rozrostla z pouhých 4 modelů na 39 modelů zimních brýlí, 20 druhů helem, přes 20 druhů triček a mikin, více jak 30 druhů různých doplňků a 26 modelů slunečních brýlí. Od skromných začátků ve finském Levi se stala značka Shred mezinárodně známou a uznávanou sportovní značkou s působností na pěti kontinentech za pouhé 4 roky.

### **3.3 Distribuce značky Shred**

Produkty značky Shred se prodávají téměř po celém světě, na každém obydlém kontinentu se nachází distributor této značky, jedinou výjimkou je Afrika. Jak již bylo řečeno, hlavní sídlo se nachází v Itálii, v Benátkách. Ve Spojených státech amerických ve státě New Hampshire se nachází dceřiná společnost Anomaly Action Sports USA, která byla založena jako vlastní distributorská firma pro USA z důvodu nenalezení vhodného partnera pro prodej.

Výrobce značky Shred, Anomaly Action Sports, dává spíše přednost menším distributorům, kteří věnují značce větší péči, než velcí importéři mnoha značek. Spoluzakladatel a hlavní „mozek“ zastává názor, že je lepší malý zástupce, jenž bude růst spolu se značkou. Vybírá si proto takové zástupce, o kterých ví, že budou značce věnovat náležitou péči i přes případné riziko, že nemají zkušenosti se zastupováním a distribucí. Pokládá to za přínosnější, než svěřit distribuci velkým importérům, pro které bude Shred pouhou další položkou na dlouhém seznamu dovážených značek.

Většina zemí, v nichž je možné výrobky značky Shred zakoupit, má svého vlastního distributora, jenž působí jako výhradní pouze na daném území. Jsou však i výjimky, například Česká republika a Slovensko má jednoho jediného distributora, protože se jedná o menší trhy a tyto země si jsou dosti podobné. Dále například distributor ze Slovinska zajišťuje prodej značky Shred na celém Balkánském poloostrově, přesněji v následujících zemích: v Chorvatsku, Makedonii, Srbsku, Bosně a v Černé Hoře. Specifickým případem je potom Itálie, kde si výrobce zajišťuje prodej sám pomocí vlastních obchodníků a sítě agentů pracujících za provizi.

V Evropě se produkty prodávají v následujících zemích: Itálie, Rakousko, Česká republika, Slovensko, Finsko, Francie, Velká Británie, Německo, Holandsko, Norsko, Island, Řecko, Polsko, Slovinsko, Chorvatsko, Srbsko, Černá Hora, Bosna, Makedonie, Španělsko, Švédsko, Švýcarsko. V severní Americe je to jak USA, tak i Kanada a v jižní Americe se distributoři nacházejí v Argentině a v Chile. V Kanadě však Shred velmi bojuje s věčnou soutěživostí a rivalitou mezi USA a Kanadou, takže Kanadáné mají „přirozený“ odpor ke značce, jejíž hlavní tvář je jejich jižní soused.

Dále na jižní polokouli se výrobky Shred prodávají jak v Austrálii, tak i na Novém Zélandě. V Asii se dají koupit produkty Shred v Japonsku a v Jižní Koreji. A značku Shred lze nalézt i na Blízkém východě, konkrétně v Libanonu a Turecku, v obou případech se však jedná o velmi malé trhy.

### 3.4 Vývoj produktů značky Shred

Vývoj produktů začal velmi opatrně. První výrobkovou řadou této značky byly zimní brýle určené pro všechny zimní sporty. Poté, co se značka uchytila a stala oblíbenou, výrobce začal pomalu přidávat další řady zimních brýlí a různé další doplňky. Z počátku to byly sluneční brýle, dále následovala trička, mikiny, čepice, čelenky a podobně. K zimním brýlím také nesměly chybět zimní helmy.

#### 3.4.1 Sezona 2006/2007

Jako první produkt značky Shred byly zvoleny zimní brýle. První modely vznikly v roce 2006 v Itálii a to pod názvem modelové řady Soaza. Jednalo se o čtyři modely, které měly výrazné pastelově a neonové barvy – růžovou, modrou, zelenou a bílou. První modely Soaza se nabízely dvě sezony – tedy v letech 2006/2007 a 2007/2008.



*Obr. 4: První modely značky Shred*

Zdroj: Anomaly Action Sports

### 3.4.2 Sezona 2008/2009

Ve třetím roce, poté, co značka Shred zaujala mnoho lidí svými 4 modely, vznikly zcela nové designové typy pro sezonu 2008/2009. Tato kolekce obsahovala více brýlí, ale stále se jednalo jen o modelovou řadu Soaza a poté o několik doplňků. V této řadě se objevil poprvé designový motiv „Redux“, který se stal hlavním grafickým motivem značky Shred a objevuje se doposud na produktech v každé kolekci. Začalo se také více experimentovat s barvami jako zlatá, fialová, žlutá, hnědá nebo svítivě zelená. Ale také se nezapomnělo na zákazníky, kteří mají radši decentnější barvy, např. černou a bílou. Modelová řada v sezoně 2008/2009 obsahovala sedm modelů. V této kolekci výrobce neopomenul ani ty nejmenší a vznikla tak řada Soaza Junior se čtyřmi modely.

Kromě zimních brýlí výrobce nabídnul jako doplněk sluneční brýle velmi vysoké kvality a též s neotřelým designem. V této sezoně se také začalo experimentovat i se zimními přilbami, kterých se vyrobilo jenom pár kusů na zkoušku.



*Obr. 5: Zleva - brýle Soaza Nastify Redux Pink, Soaza Nastify Redux Green, Soaza The John  
Zdroj: Anomaly Action Sports*

### 3.4.3 Sezona 2009/2010

Sezona 2009/2010 se vyznačovala značným rozšířením modelových řad. Nově se k existující řadě Soaza přidaly řady Yoni, Hoyden a Omnibot. Soaza Junior byla nahrazena řadou Mini, též pro malé děti. Série Yoni je vyráběna v Číně, tyto modely se vyznačují o trochu menším tvarem rámečku brýlí, než modely Soaza, a je tak spíše vhodná pro menší obličej.

Řada Omnibot se od ostatních odlišovala velkým rámečkem brýlí a retro designem. Výhodou této série je, že je vhodná i pro lidi s dioptrickými brýlemi, protože rámeček brýlí je dostatečně velký k tomu, aby mohly být brýle používány spolu s těmi dioptrickými. Řada Omnibot je vyráběna v Japonsku. Její retro design je vychází z modelů zimních brýlí značky Swans, které se vyráběly v roce 1988/1989 též v Japonsku stejným výrobcem, jako

nyní modely Omnibot. Značka Swans je všeobecně uznávaná za jednoho z nejlepších výrobců s velmi kvalitními skly do brýlí.

Série Hoyden obsahovala pouze dva modely. Jednalo se o modely s rámečkem, který se velikostně nacházel mezi řadou Mini a Yoni.



*Obr. 6: Zleva - brýle Soaza, Omnibot, Yoni, Hoyden, Soaza Mini*

Zdroj: Anomaly Action Sports

V této sezoně se již na trhu poprvé objevily helmy značky Shred. Jednalo se o helmy dvou typů, z nich první - helmy „s pevnými ušima“ (dále v této práci označované jako klasické helmy) neboli řada Brain Bucket, kterou především využívají závodníci a zákazníci, kteří nemají rádi tzv. „měkké uši“, byla vyráběna v Itálii. Tyto helmy se vyznačovaly výraznými barvami, dva modely byly s matným povrchem buď bílé, nebo černé barvy. Další dva modely měly potom lesklý povrch svítivě zelené, respektive růžové barvy. Tyto výrazné barvy si velmi oblíbili trenéři lyžařů, protože ihned na kopci poznali své svěřence a navíc při špatném počasí „shreddera“ v těchto barvách nikdo nepřehlédne, takže se barva stává i velice důležitým bezpečnostním prvkem.

Druhý typ – helmy s „měkkými ušima“ - tzv. softear (dále v této práci označované jako helma SE), je stále populárnějším tvarem helem. Tento typ nesplňuje tak přísné bezpečnostní normy, jako helmy klasické, ale je výhodnější pro celý distribuční řetězec, protože velikosti jsou univerzálnější, regulují se například kolečkem nebo páskem na helmě. Není proto potřeba tolik jednotlivých velikostí, ale většinou dva rozměry pokryjí většinu zákazníků a postačují proto nižší skladové zásoby pro zajištění úplné nabídky oproti klasickým helmám.

Helmy tohoto typu se objevily pod značkou Shred v modelových řadách Toupee Deluxe a Lord Helmet. Helmy Toupee Deluxe byly vyráběny v Itálii, jejich velikost se upravovala

kolečkem umístěným na zadní straně helmy a vyznačovaly se mimořádně nízkou hmotností. Helmy Lord Helmet se prodávaly se ve třech decentnějších barvách – šedé, černé a bílé.

Jako doplňkový sortiment nově přibýly produkty jako pásky, pánská trička, mikiny a také sluneční brýle se rozšířily o další modely.



Obr. 7: Zleva - helmy Brain Bucket Nastify Pink, Brain Bucket The Schwartz, Lord Helmet Panthano, Toupee Deluxe White  
Zdroj: Anomaly Action Sports

### 3.4.4 Sezona 2010/2011

Sezona 2010/2011 byla opět ve znamení rozšiřování produktových řad. K populárním řadám zimních brýlí Soaza, Yoni, Omnibot, Hoyden přibyla modelová série Slab. Touto řadou se výrobci chtěli více přiblížit freeridovým jezdcům či snowboardistům a úkol byl splněn, řada je i přes poměrně vysokou cenu velmi populární. Je však také pravdou, že podobně kvalitní brýle od konkurence jsou mnohdy i o 1/3 dražší než Shred Slab.



Obr. 8: Zleva - brýle Soaza, Omnibot, Yoni, Slab  
Zdroj: Anomaly Action Sports

U helem ubyla řada Toupee Deluxe, jež byla sice velmi výjimečná svou lehkostí, ale bohužel také velmi vysokou cenou a mimořádně velkým počtem reklamací. Vznikla proto nová řada jménem Django. Helma Django je opět typ helmy SE, který navíc obsahuje

zabudovaný audio systém s 3,5 mm konektorem – lze tak k helmě připojit standardní hudební přehrávače. Django je spíše zaměřena na stejný segment zákazníků jako brýle Slab, nicméně zákazníci si helma získává i z řad konzervativních lyžařů středního a vyššího věku. K řadě helem Lord Helmet přibyl model se svítivě růžovou barvou. Výrazně se rozšířil i doplňkový sortiment, nově se začaly například nabízet klíčenky, dámská trička, čepice a čelenky s logem či nápisem Shred a samozřejmě s velice originálním designem.



*Obr. 9: Zleva - helmy Brain Bucket, Django, Lord Helmet, Helmut  
Zdroj: Anomaly Action Sports*

### **3.4.5 Sezona 2011/2012**

V aktuální kolekci značky Shred 2011/2012 se odehrály velké změny především u helem. Řady zimních brýlí přitom zůstaly nepozměněny. U helem nastaly výrazné změny, a sice modelová řada helem Brain Bucket se přejmenovala na Mega Brain Bucket, lehce se změnil tvar a přibyl větší výběr barevného provedení. Výroba těchto helem se přesunula z Itálie do Číny s cílem zlepšení kvality helem a vedlejším účinkem bylo určité i snížení nákladů na jejich výrobu a také velmi výrazné snížení počtu reklamací. Dále přibýly nové řady helem SE. Vznikla nová - Half Brain, a obnovila se série Toupee.

Helmy Toupee se změnil celkovým tvarem oproti sezoně 2008/2009 a jejich výroba opět z důvodu zvýšení kvality byla přesunuta z Itálie do Číny. Helmy Half Brain se zaměřily především na zákazníky vyznávající ježdění ve volném terénu, ale zároveň i částečně na segment závodních lyžařů – sjezdařů. Je k nim totiž možno přišroubovat chránič úst používaný při slalomových závodech.

Je zde na místě ještě jednou zdůraznit, že primárním smyslem přesunu výroby z Itálie do Číny bylo zvýšení kvality výrobků, nikoliv snížení výrobních nákladů. Toto se velmi výrazně projevilo i na trhu v České republice a na Slovensku, kdy se počet reklamací



helem snížil prakticky na nulu i při značném nárůstu prodaných kusů. Výjimka se zcela jistě najde, nicméně výsledek je naprosto zřetelný a jednoznačný.



Obr. 10: Zleva - helmy Mega Brain Bucket, Django, Toupee, Half Brain  
Zdroj: Anomaly Action Sports

Ve velkém se v této sezoně rozšířily též i doplňky. Například čepice a čelenky se nabízí ve více tvarech, barvách a stylech provedení/upletení. U triček a mikin je vidět mnohem propracovanější návrh i grafika a také výběr produktů se rozrostl. Dále se nabídka doplňků rozrostla například o cestovní obal na helmu nebo o krabičku na zimní brýle.



Obr. 11: Zleva - brýle Soaza, Omnibot, Yoni, Slab, Hoyden  
Zdroj: Anomaly Action Sports

### 3.4.6 Sezona 2012/2013

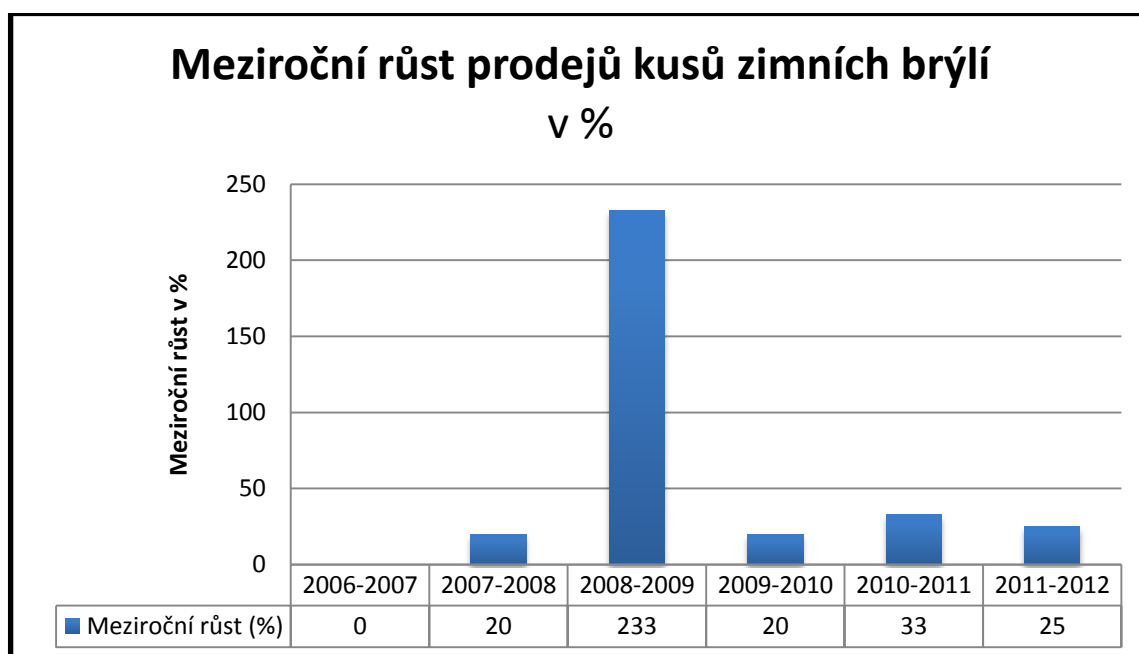
Kolekce 2012/2013 byla poprvé představena v Evropě na konci ledna na výstavě ISPO 2012 v Mnichově. Firma Anomaly Action Sports přišla se dvěma novými řadami zimních brýlí Barro a Soaza Toric. Nyní kolekce zimních brýlí Shred čítá 8 samostatných řad, které celkem obsahují 47 modelů zimních brýlí. Zároveň uvedla 3 nové motivy – Lines, Carpa a Intra.

Dále představila nový materiál, který je použit v konstrukci helem a zajišťuje mnohem vyšší bezpečnost. Tento nový materiál Slytech 2nd Skin XT vyvinula sama společnost Anomaly Action Sports ve spolupráci s partnerem z jiné oblasti (z motosportu) a je primárně určen pro výrobu chráničů zad a páteře značky Slytech. Ukázka z nové kolekce je k nalezení v příloze A.

### 3.5 Vývoj prodejů produktů značky Shred

V prosinci 2006 se na trzích prvně objevily produkty značky Shred a jednalo se pouze o zimní brýle, konkrétně o řadu Soaza, jak bylo zmíněno v předešlé kapitole. Počet vyrobených brýlí v prvních letech dosáhl pouze několika tisíc kusů. V té době se jednalo o zcela novou a neznámou značku, o které bylo potřeba nejdříve rozšířit povědomí.

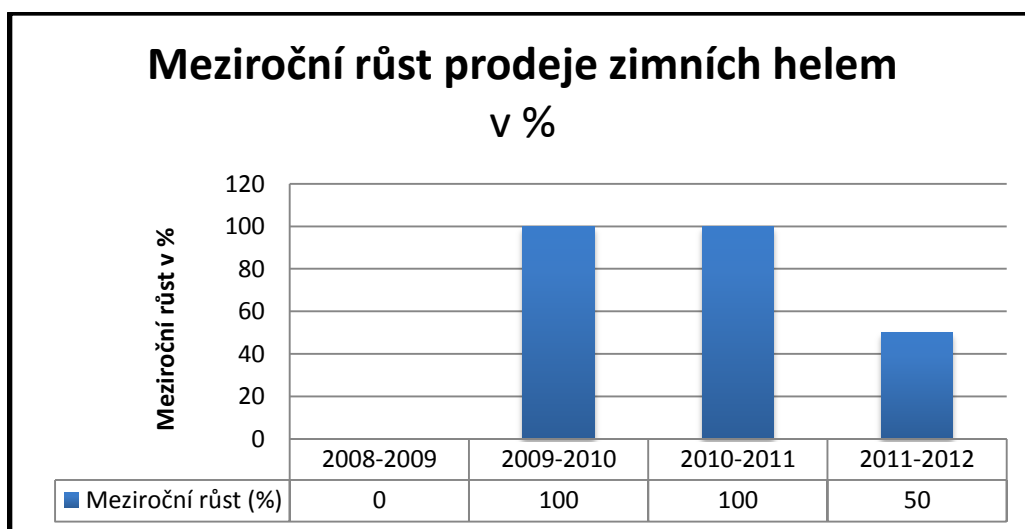
Od té doby růst prodejů zimních brýlí neustále roste. Na následujícím grafu č. 12 je znázorněn meziroční růst prodejů zimních brýlí na celém světě od první až do letošní sezony 2011/2012. Na grafu je vidět, že v sezoně 2008/2009 nastal ohromný nárůst jejich prodejů. Nyní zimní brýle čítají 6 řad a 39 modelů a jejich prodeje se pohybují v desítkách tisíc. V následující sezoně 2012/2013 předpokládá AAS další růst prodejů, i když zřejmě jen mírný, kvůli dopadům všepřítomné ekonomické krize.



Obr. 12: Meziroční růst prodejů zimních brýlí (v %) společnosti Anomaly Action Sports  
Zdroj: Anomaly Action Sports; vlastní zpracování



Na dalším grafu č. 13 je zobrazen meziroční růst prodeje zimních helem, do kterých se zahrnují jak klasické helmy, tak i helmy SE. První helmy se na trhu objevily v sezoně 2008/2009. Produktové řady helem též zaznamenaly úspěch, hlavně klasické helmy, a jejich prodej stále roste. Nynější kolekce 2011/2012 čítá 5 řad helem a 20 různých modelů.



Obr. 13: Meziroční růst prodeje zimních helem v % společnosti Anomaly Action Sports  
Zdroj: Anomaly Action Sports; vlastní zpracování

### 3.6 Sponzoring

Hlavní tvář značky Shred je sám prezident a spolumajitel značky, Ted Ligety. Firma Anomaly Action Sports dále sponzoruje a podporuje mnoho dobrých a nadějných sportovců v různých zimních sportech, jako jsou alpské lyžování, snowboard, freeride atd. Někteří jsou velmi známí a jiní zase méně, pocházejí z různých zemí celého světa. Mezi nejznámější však patří v alpském lyžování Ted Ligety, Sarah Schleper nebo Tommy Ford, ve snowboardu například velké jméno Romain de Marchi. Jak je níže vidět v tabulce č. 1, většina sponzorovaných sportovců je ze Spojených států amerických nebo z Francie.

#### Seznam sponzorovaných sportovců firmou Anomaly Action Sports

Tab. 1: Seznam sponzorovaných sportovců firmou AAS

Disciplína	Jméno	Národnost
Alpské lyžování	Ted Ligety	USA
	Tommy Ford	USA
	Resi Stiegler	USA
	Leanne Smith	USA

	Laurenne Ross	USA
	Jimmy Cochran	USA
	Alice McKennis	USA
	Adam Zika	Česká republika
	Filip Trejbal	Česká republika
	Kryštof Krýzl	Česká republika
	Maxime Tissot	Francie
	Maxence Muzaton	Francie
	Mathieu Faivre	Francie
	Margot Balet	Francie
	Jennifer Piot	Francie
	Estelle Alphand	Francie
	Caroline Pernet	Francie
	Aurelie Marchand	Francie
	Adam Žampa	Slovensko
	Emiko Kiyosawa	Japonsko
	Martin Stricker	Švýcarsko
Freeski	Jake Zamansky	USA
	Luke „Ocho“ Allen	USA
	Marcus Caston	USA
	Marcus Caston	USA
Snowboard	Yale Cousino	USA
	Romain De Marchi	Kanada
	Florian Heim	Rakousko
	Antti „Naku“ Piirainen	Finsko
Ski Cross	Sasa Feric	Slovinsko

Zdroj: Anomaly Action Sports; vlastní zpracování

Mezi každým sponzorovaným sportovcem a společností AAS je sepsána smlouva tzv. Dohoda o podpoře, která obsahuje podmínky pro obě smluvní strany. Výrobce se zavazuje poskytnout produkty, případně i finanční odměnu, za uzavření smlouvy a podrobně ve smlouvě definuje bonusy, jež může podporovaný sportovec svými výkony dosáhnout. Celkem si sponzorovaný může přijít až na tisíce euro. Tato částka je však omezena horním limitem.

Sponzorovaný má též povinnosti, které vyplývají ze smlouvy. Mezi něž například patří používat produkty dané značky, být k dispozici dvakrát do roka pro případné marketingové akce, ale také má možnost navrhnout si svůj design, ze kterého by v případě výroby obdržel určité procento z prodeje.

## **4 Vstup značky Shred na český a slovenský trh a jeho vývoj**

Značka Shred vstoupila na český trh před čtyřmi lety, tedy v roce 2008, a na slovenský o rok později. Jako metoda vstupu byla zvolena nepřímá, konkrétně potom prostřednický vztah – distribuce s teritoriální exkluzivitou formou džentlmenské dohody. Teritoriální exkluzivita se vztahuje na území celé České republiky a Slovenska.

Ve třetí kapitole bylo zmíněno, že firma Anomaly Action Sports spíše vyhledává menší distributory, kteří se budou dobře starat o značku, i s rizikem, že mají malé zkušenosti a že také budou zpočátku získávat menší objemy prodeje. V České republice jako první projevila zájem o Shred firma, která je přesným opakem toho, co si přejí její zakladatelé. Jednalo se o společnost, jež je distributorem více značek zimních a letních sportovních potřeb na českém trhu.

Tento zájem byl nakonec impulsem pro jednoho ze zakladatelů Anomaly Action Sports pro dohodu s firmou Rover, aby jej na tuzemském trhu zastupovala. Zvolený způsob si vybral díky osobním přátelským kontaktům se zástupci firmy Rover z dřívější doby, díky kterým byla ochotna přenechat zastoupení firmě, jež v oblasti prodeje sportovních potřeb neměla žádné zkušenosti.

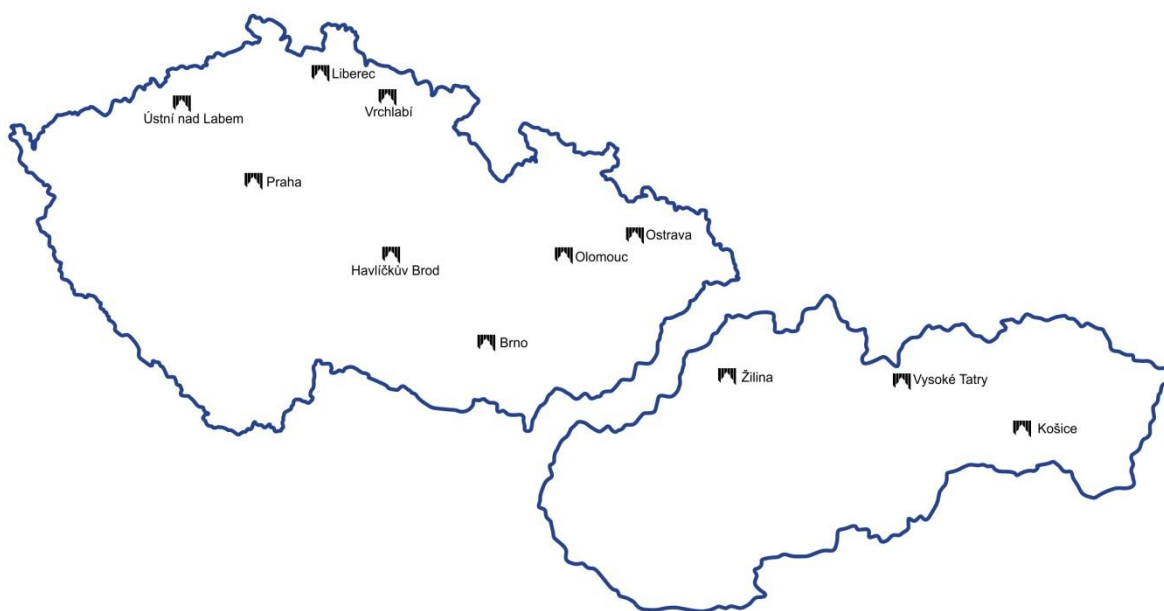
Český distributor vstupoval na trh s produkty značky Shred velmi pomalu a opatrně. Na začátku Shred v České republice vůbec nikdo neznal, proto se v první sezoně dovezlo pouze dvanáct kusů zimních brýlí, aby se zjistilo, zda se lidem vůbec modely výrazných barev budou líbit.

### **4.1 Distribuce**

Produkty značky Shred nepatří do levné cenové kategorie. Zpočátku se jednalo pouze o luxusní zboží, kdy cena nejlevnějších brýlí neklesla pod 2 500 Kč. V posledních dvou letech se vyrábí i produkty, které jsou trochu levnější, ale ne zase o tak mnoho, aby nebudily dojem obyčejného zboží. Nyní se nejlevnější brýle řady Soaza dají pořídit za 1990 Kč, což je již přijatelnější cenová úroveň pro zájemce o brýle Shred, pro které cena kolem třech tisíc byla již příliš vysoká.

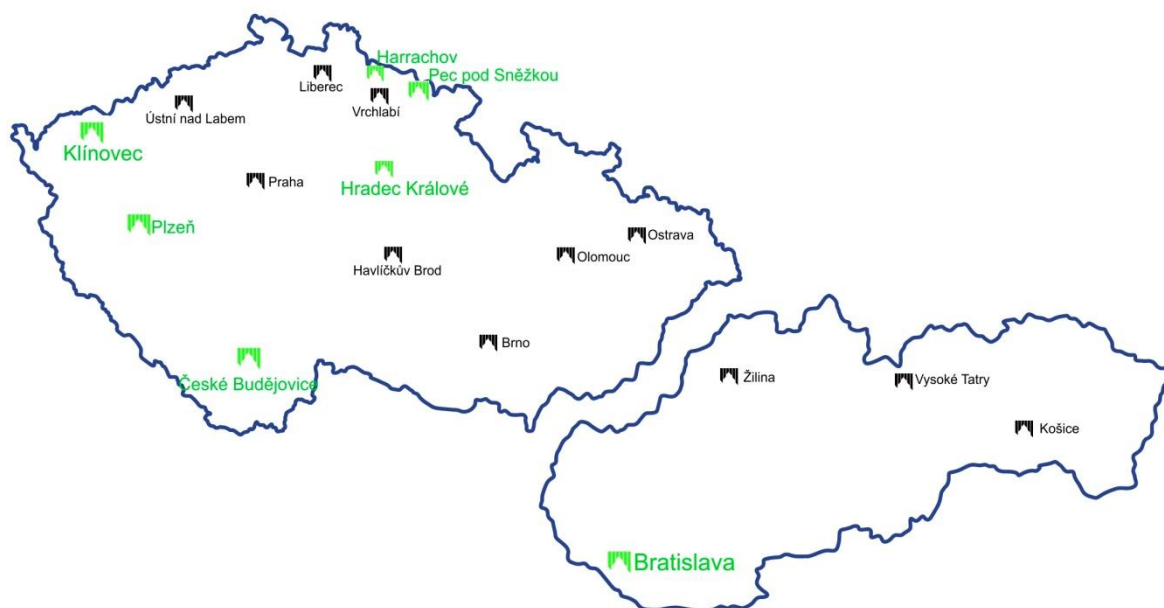
Z důvodu, že se jedná o exkluzivní zboží, je tedy nutné hledat pro distribuci produktů Shred takové prodejce, kteří se zabývají prodejem zboží luxusnějšího, exkluzivnějšího charakteru. Lidé, kteří chodí do obchodů jako Intersport či Hervis, zřejmě nehledají zimní brýle v hodnotě třech a více tisíc. Proto se český distributor zaměřuje na obchody, kde se prodávají především značky vyšší kvalitní a cenové úrovně, kde brýle za tři tisíce nebudou cenově ani levné, ale ani drahé. Ceny za nejdražší modely konkurence mezi 6 – 10 tisíci Kč přitom nejsou dnes na trhu výjimkou. Ideálním prodejcem je tedy obchod, ve kterém produkty Shred budou spíše uprostřed cenového spektra nabízených produktů.

Níže na obrázku č. 14 je mapa České republiky a Slovenska znázorňující, kde zákazníci mohou najít produkty značky Shred v kamenných prodejnách. V Praze se nachází pět prodejců, kteří mají ve své nabídce produkty této značky. V ostatních městech můžete najít pouze jednoho prodejce značky Shred až na výjimku – Ústí nad Labem, kde se nachází dva obchody. Každý z nich je však zaměřen na jiný okruh zákazníků, a tak si alespoň svým zacílením nekonkurují. Distributor se obvykle při výběru prodejních míst snaží o to, aby si prodejci pokud možno v daném městě, či oblasti příliš nekonkurovali.



*Obr. 14: Distribuce v ČR a na Slovensku*  
Zdroj: Rover s.r.o.; vlastní zpracování

Na mapě je vidět, že v jižních Čechách a na jižním Slovensku se nevyskytuje jediný prodejce. Důvodem může být skutečnost, že se stále jedná o poměrně novou, nepříliš rozšířenou značku. Na další mapě č. 15 je uveden návrh měst pro další možnou expanzi. Stávající prodejci by se mohli v budoucnu rozšířit o další obchody v Harrachově, Hradci Králové, Plzni, Českých Budějovicích, v Peci pod Sněžkou či v lyžařském středisku na Klínovci a na Slovensku v Bratislavě.



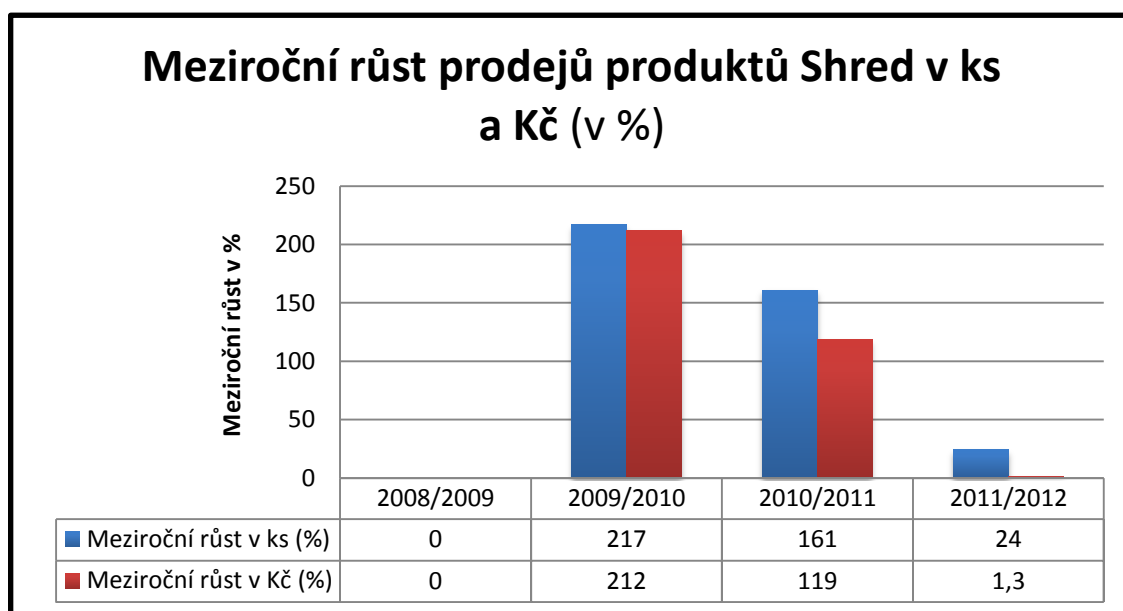
Obr. 15: Mapa distribuce v ČR a na Slovensku + návrhy na expanzi  
Zdroj: Vlastní zpracování

## 4.2 Vývoj značky na českém a slovenském trhu

Značka Shred se postupně na českém a slovenském trhu stává známější, což dokazují grafy prodejů č. 16 a 17 na následující stránce. Sezony se počítají od 1. 5. do 30. 4. následujícího roku, protože sluneční brýle z nové kolekce se na trhu objevují už začátkem června. Graf č. 16 znázorňuje procentuální meziroční růst prodeje produktů v kusech a korunách.

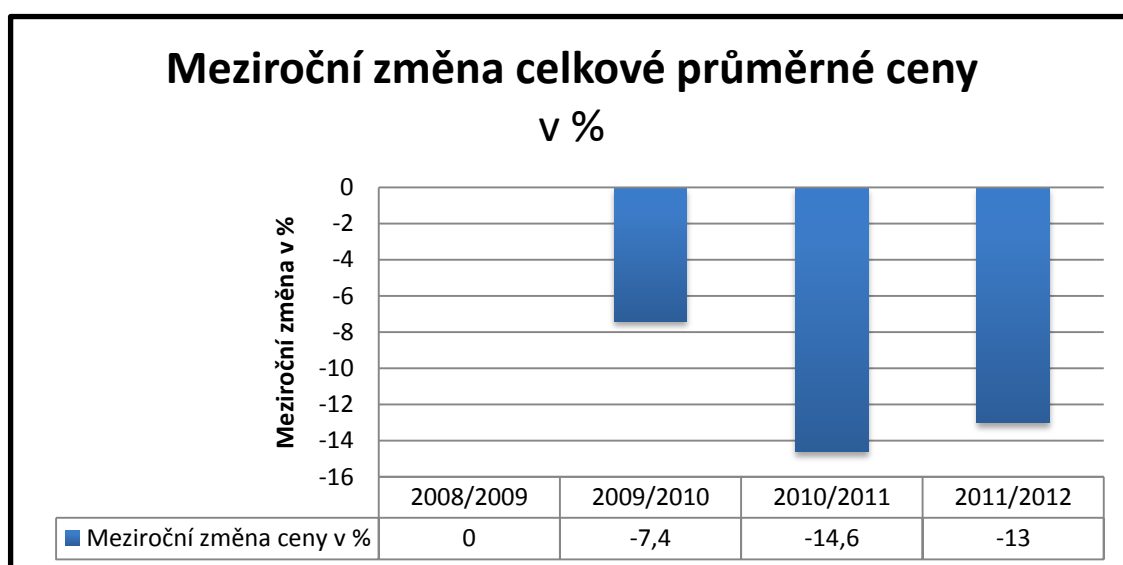
Mezi prodané kusy se započítávají jak všechny helmy a brýle, tak i veškeré doplňky (trička, čepice, klíčenky,...). Sezony 2009/2010 a 2010/2011 byly velmi úspěšné protože, se značka stala známější a produkty byly mnohem více dostupné. Navíc v nabídce přibýlo i mnoho zmíněných doplňků, které sice snižují průměrnou prodejní cenu produktů Shred, ale na druhou stranu značně zvyšují množství prodaných kusů a také především povědomí o značce, což je mimořádně důležité pro její další rozšiřování.

Nyní se tedy díky doplňkům jako jsou trička, mikiny, čepice nebo populární silikonové náramky, počítají prodané kusy na stovky a tisíce. Průměrná hodnota prodaného výrobku v korunách klesá, což je způsobené jak zlevněním produktů, tak právě i výrazným rozšířením levnějších doplňků. Doplňky také způsobují snížení celkové průměrné prodejní ceny jednoho produktu, tento jev je znázorněn v grafu č. 17. V sezoně 2012/2013 se již očekává spíše zdražení, než další poklesy cen, hlavně v důsledku růstu cen materiálových vstupů, inflace a nákladů na vývoj.



Obr. 16: Meziroční růst prodejů v ks a Kč v % firmy Rover s.r.o.

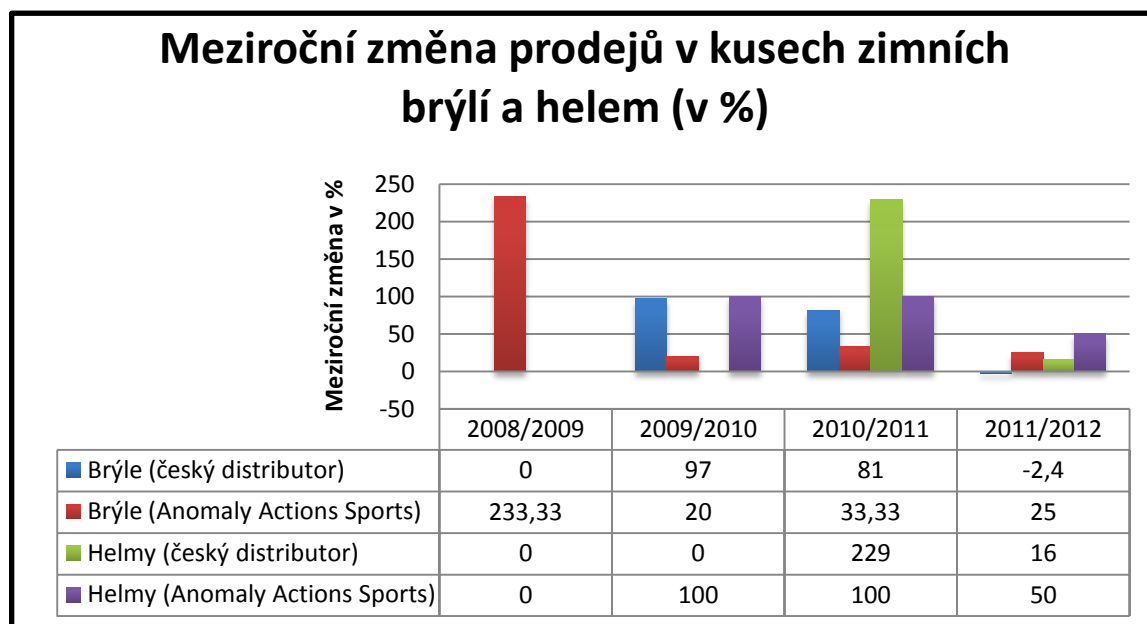
Zdroj: Rover s.r.o.; vlastní zpracování



Obr. 17: Meziroční změna celkové průměrné ceny v %

Zdroj: Rover s.r.o.; vlastní zpracování

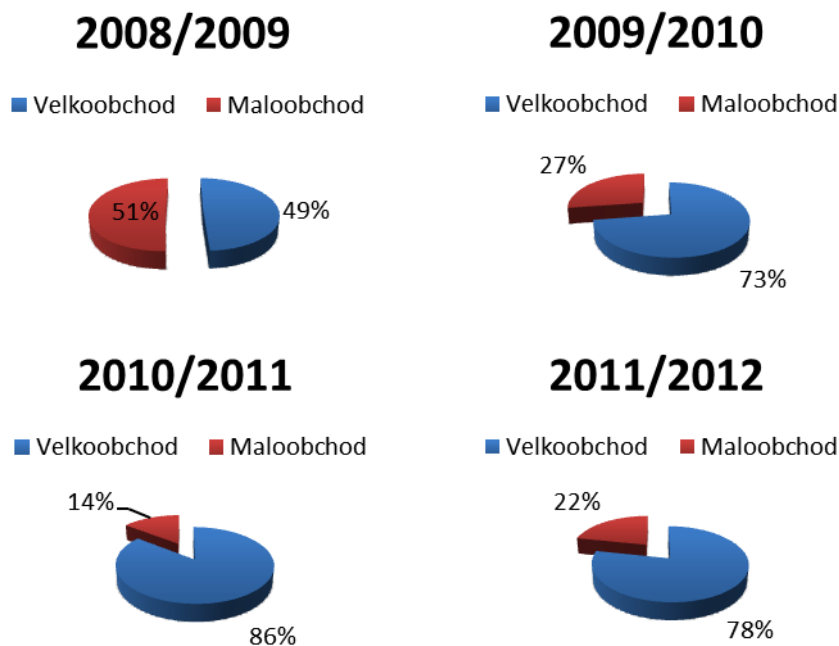
Následující graf č. 18 zachycuje, jak se vyvíjí konkrétní prodeje v kusech zimních helem a brýlí. Dále graf ukazuje, v jakém poměru roste odbyt českého distributora a v jakém celkové prodeje výrobce značky, firmy AAS. Helmy přišly na český a slovenský trh až pro sezonu 2009/2010. U brýlí pro sezonu 2011/2012 je vidět pokles u českého distributora oproti předchozím sezonám, hlavním faktorem pravděpodobně budou špatné sněhové podmínky v období podzimu a před Vánocemi a také neodebrání zboží jedním z prodejců.



*Obr. 18: Meziroční změna prodejů v kusech zimních brýle a helem v %*

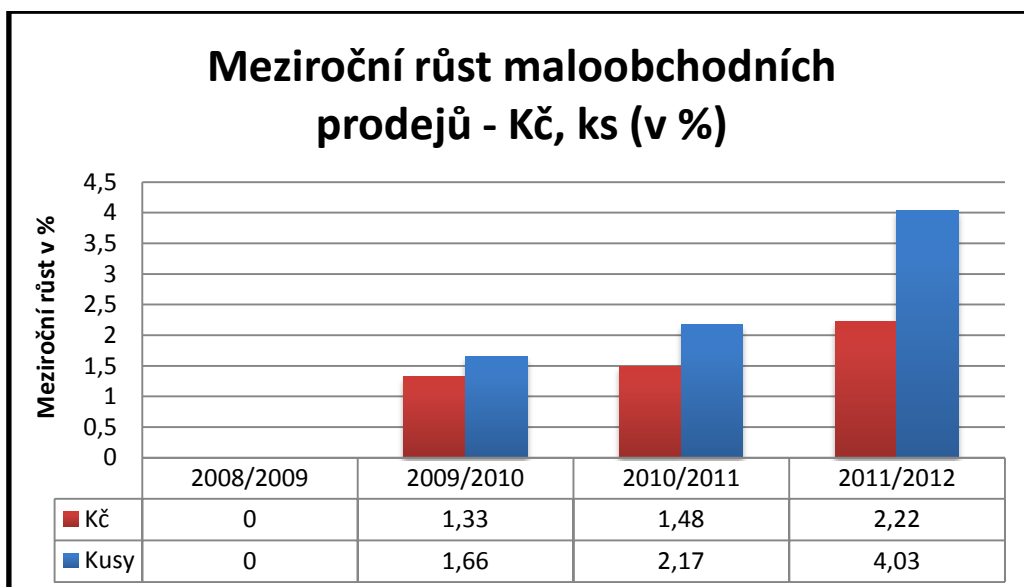
Zdroj: Rover s.r.o., Anomaly Action Sports; vlastní zpracování

Na dalším obrázku č. 19 je vyobrazeno, kolik procent v dané sezoně tvoří velkoobchodní a maloobchodní prodeje. V sezoně 2008/2009 byly velkoobchodní a maloobchodní prodeje téměř vyrovnané, jelikož značka byla na trhu nová a distributor měl nasmlouvaných pouze několik málo prodejců na zkoušku. V následující sezoně 2009/2010 se již ukázalo, že se značka ujala, zvýšily se předobjednávky zboží a též i počet prodejců. V sezoně 2011/2012 se na jednu stranu zvýšil počet prodejců, ale distributor se též začal věnovat více vlastnímu internetovému obchodu.



Obr. 19: Podíl velkoobchodních a maloobchodních prodejů v sezonách  
Zdroj: Rover s.r.o.; vlastní zpracování

Obrázek č. 20 ukazuje graf, jak se vyvíjí maloobchodní prodeje distributora značky Shred pro ČR a SK. Z grafu vyplývá, že prodeje neustále rostou, což potvrzuje, že se značka stává oblíbenou. Navíc distributor zvyšuje svojí aktivitu na podporu prodejů, spustil nový a propracovanější internetový obchod, který neustále vylepšuje. V sezoně 2012/2013 se opět čeká růst maloobchodního prodeje, jelikož distributor připravuje další vylepšení stávajícího internetového obchodu a zcela novou prezentaci značky Shred.



Obr. 20: Vývoj maloobchodních prodejů distributora značky Shred  
Zdroj: Rover s.r.o.; vlastní zpracování



V následující tabulce č. 2 je znázorněno 6 hlavních měsíců v sezoně a jejich podíl na celkovém maloobchodním prodeji v dané sezoně (květen až duben). V sezoně 2011/2012 bylo téměř 9 % prodejů mimo hlavní sezonu, přičemž toto číslo se může ještě zvýšit, protože do konce sezony zbývá stále jeden měsíc. Úspěšnost prodejů v jednotlivých měsících se v sezonách liší a záleží na mnoha faktorech. Určitě největší vliv na prodeje má vývoj počasí: když se pomine první sezona 2008/2009, tak mezi nejsilnější měsíce především patří listopad a prosinec. Tedy měsíce, kdy přichází zimní počasí, které podvědomě nastartuje potenciální kupující ke starosti o stav výbavy pro nadcházející zimní sezonu. Zároveň je v tomto období zcela jistě silný vliv i Vánoc, projevují se tedy i nákupy zboží určeného jako dárky.

*Tab. 2: Podíl prodejů v jednotlivých měsících v %*

	2008/2009	2009/2010	2010/2011	2011/2012
Září	0,75	6,17	3,91	1,22
Říjen	11,04	16,30	7,34	10,43
Listopad	5,37	17,24	23,96	17,06
Prosinec	12,21	17,55	19,18	30,06
Leden	24,85	12,38	24,97	10,48
Únor	16,94	13,90	11,15	13,84
Březen	25,81	8,84	2,93	7,94
<b>Celkem</b>	<b>96,98</b>	<b>92,37</b>	<b>93,42</b>	<b>91,03</b>

Zdroj: Rover s.r.o.; vlastní zpracování

### 4.3 Konkurence na českém a slovenském trhu

Český a slovenský trh je plný, možná dokonce lépe řečeno přeplněný značkami, jež nabízejí brýle a helmy pro zimní sporty. Řadí se mezi ně například Uvex, POC, Electric, Giro, Alpina, Smith, Scott a samozřejmě mnoho dalších. Jejich cenové rozpětí je obrovské, maloobchodní ceny se pohybují za zimní brýle od 130 Kč do 7 000 Kč, výjimkou ale nejsou ani brýle za 10 000 Kč. Helmy se poté pohybují od cca 300 Kč do 13 000 Kč. Produkty Shred patří do vyšší cenové kategorie a mezi konkurenty v této úrovni se zejména řadí značky POC, Uvex, Oakley, Smith, Electric.

Některé z těchto značek se však zaměřují zejména na lyžařský segment zákazníků, jako Uvex, a jiní výrobci zase vyloženě na snowboard, jako Electric či Oakley. Málokterý výrobce se soustředí na všechny segmenty trhu – tedy jak na ten lyžařský, snowboardový a také na freeride. Není vůbec jednoduché proniknout do všech segmentů najednou a mnoho konkurenčních značek se snaží vytvořit „kult“ značky právě tím, že je

pouze pro ty „správné lidi“ – zejména u snowboardových značek je častokrát možné spatřit tento přístup.

Značka Shred se vydala opačným směrem, snaží se naplňovat své motto a svými produkty a svou filozofií mířit na vyznavače jakýchkoliv zimních sportů. Jak již bylo zmíněno v kapitole 3.4 značka Shred má ve svém sortimentu jak produkty pro lyžaře – např. klasické helmy, tak helmy SE určené primárně pro snowboardisty a freeridery (freeride: jízda na lyžích ve volném terénu, mnohdy je tento segment trhu blíže snowboardistům než lyžařům). Proto se výrobce snaží sponzorovat a propagovat značku Shred jak mezi lyžaři, tak mezi snowboardisty a samozřejmě i mezi jezdci freeride.

Zřejmě nejtěžším segmentem trhu, o nějž se Shred snaží, jsou snowboardisté. Jedná se o velice specifický okruh zákazníků, kteří jsou mnohdy velmi ostře vyhranění proti lyžařům a mají tak „přirozený“ odpor ke značce, jejíž hlavní tváří a zakladatelem je přední světový sjezdař. Velmi důležitým krokem v propagaci značky právě mezi snowboardisty bylo získání dvou předních světových jezdců do týmu Shred.

Především švýcarský jezdec Romain de Marchi patří mezi absolutní světovou špičku a jeho jméno ve snowboardovém světě má podobný dopad jako Michael Schumacher ve Formuli 1 nebo Jaromír Jágr v hokeji. Romain spolupracuje se Shredem již několik let a má dokonce svoje vlastní modely brýlí, které sám navrhuje po designové stránce.

Mezi největší konkurenci jak z hlediska cenového, tak i designového, se řadí značka POC, protože rovněž využívá výrazných barev (byla vůbec jedna z průkopníků používání jiných barev, než černé nebo šedé) a prodává jak klasické helmy, tak i helmy SE. Oproti tomu Smith nenabízí klasické helmy, Oakley a Electric nabízí pouze zimní brýle. Dalším známým konkurentem je značka Casco, ale co se týče designového provedení je spíše elegantnější, méně výrazná.

Významným potenciálním konkurentem je dlouhodobě zavedená, světově známá značka Uvex. Ten je oblíbený zejména u lyžařů (jeho hlavním polem působnosti jsou však motocyklové helmy), ale v posledních letech se snaží též proniknout do světa freeridů a nabízí pro ně speciální kolekce helem. Uvex se také snaží jít s trendem a pomalu zavádí barvy do svých kolekcí. Některé produkty se už vyznačují výraznými barvami, ale ne v takové míře, jako u značek Shred či POC. Stále ještě 70 % produktů značky Uvex je

v barvách bílé, šedivé či černé, i když již některé z nich obsahují barevný prvek pro oživení.

Značka asi nejznámějšího českého sjezdaře současnosti, Ondřeje Banka – Vagus, by se dala považovat za další menší konkurenci na českém trhu. Jak už bylo řečeno v kapitole 1.3.3, Vagus má velmi podobné logo jako Shred, jenom obrácené o 180 stupňů. Se značkou Shred má i další společný znak: jedná se rovněž o aktivního lyžaře, který si založil svoji značku a vyrábí zimní brýle, navíc pro příští rok chystá i helmu SE. Vagus má tedy podobný příběh jako Shred. V nabídce má 8 modelů brýlí, z toho 2 brýle pro juniory a děti. Vagus nepatří do stejné cenové kategorie jako Shred, jeho ceny se pohybují za juniorské brýle od 490 Kč do 690 Kč, za klasické zimní brýle, které se vyznačují menším rámečkem, než má klasická řada Soaza od značky Shred, se cena pohybuje v rozmezí 1 190 až 2 390 Kč.

Ondřej Bank může nabídnout lepší koncové ceny i z toho důvodu, že je sám výrobcem a zboží do prodejen nejde pomocí žádného zprostředkovatele či prostředníka. Tímto způsobem sice získává konkurenční výhodu oproti ostatním značkám na domácím trhu, nicméně pokud bude chtít expandovat na zahraniční trhy, a ať zvolí jakoukoliv metodu, dostane se do stejné situace, jako firma Anomaly Action Sports na pro ni zahraničních trzích. A je zřejmé, že český trh je příliš malý na to, aby sám uživil značku Vagus. Stejnou konkurenční výhodu potom má značka Shred v Itálii a ve Spojených státech, kde je distributorem sám výrobce.

Pokud se týče designu, využívá Vagus také barev, ale decentněji než značky Shred či POC. Níže je vidět pro představu obrázek č. 21 nejdražšího a také asi nejpopulárnějšího modelu Vagus. Zboží značky Vagus se nabízí jak v prodejnách, které nabízí i značku Shred, tak i například v řetězci Giga Sport (ve všech 11 prodejnách), který však v roce 2012 ukončuje všechny obchodní aktivity na českém a slovenském trhu.



*Obr. 21: Brýle Vagus, model Lunar*  
Zdroj: [www.bevagus.com/cs/bryle](http://www.bevagus.com/cs/bryle)

## **4.4 Porovnání s konkurenty – POC a Uvex**

V následující části bude provedeno porovnání značek – Shred, POC a Uvex. Shred a POC představují dodavatele exkluzivnějšího zboží, Uvex je už spíše masovější záležitostí, i když jeho nabídka obsahuje i luxusnější modely. POC je švédská společnost, jejíž hlavní misí je „Udělat vše pro ochranu života a snížit následky nehod při sportu vývojem a zlepšováním osobní ochrany“. POC nabízí produkty pro zimní sporty a cyklistiku a za několik málo let dosáhla celosvětového věhlasu.

Německá značka Uvex vznikla už v roce 1926 a věnovala se výrobě ochranných brýlí pro práci, teprve o 30 let později se začala věnovat zimním brýlím. Uvex Sport se zaměřuje hned na několik sportovních oblastí – zimní sporty, cyklistiku, jezdeckví na koních, motosport a sluneční brýle (sportovní i módní). Motto Uvexu je rovněž spojeno s kvalitou – „Protection people“.

### **4.4.1 Rozsah sortimentu**

Značka POC je na trhu déle, než značka Shred, a nabízí také širší sortiment. Její produkty jsou rozšířené v oblasti zimních sportů o rukavice, kombinézy pro sjezdové závodníky, chrániče páteře, holení, předloktí, hrudi atd. Obě značky jsou však nováčky na trhu sportovních potřeb oproti Uvexu, který je na trhu již od roku 1959.

Spolu se značkou Shred můžete často vidět i výrobky značky Slytech, která se zabývá právě ochrannými produkty, obzvláště tedy chrániči zad, se kterými začíná mít poměrně velký úspěch. Produkty italské značky Slytech vyrábí, jak již bylo zmíněno, stejná firma jako produkty Shred – Anomaly Action Sports. Taktéž značka Uvex ve svém zimním sortimentu nabízí chrániče páteře.

Při srovnání širší nabídky zimních brýlí a helem porovnávaných tří značek mají širší výběr POC a Uvex. Nabízejí především větší výběr různých druhů helem. V jejich nabídkách jsou jak klasické helmy, tak i helmy SE. Navíc nabízejí mnohem větší škálu barev produktů než značka Shred. U jednoho z několika modelů brýlí POC nabízí až 10 barevných provedení.

V níže uvedené tabulce č. 3 je vidět porovnání, kolik modelových řad nabízí od každého produktu Shred, POC a Uvex. Informace jsou získány z připravovaných kolekcí pro sezonu 2012/2013, které byly představeny na veletrhu ISPO v Mnichově. POC představil

8 modelových řad zimních brýlí, ale z toho 4 modelové řady mají stejný základ (rámeček), takže vlastně nabízí pouze 5 různých tvarů rámečků. Uvex má podobný systém, ve své nabídce má až 54 řad, z toho jenom 28 různých rámečků. Řady se stejným základem se liší samozřejmě designem, především ale skly, kterými jsou vybaveny. Oproti tomu značka Shred nabízí zcela odlišných 8 tvarů rámečků zimních brýlí.

Je také vidět, že POC nabízí největší výběr klasických helem a Uvex zase největší výběr helem SE. Stejně jako u zimních brýlí, tak i u helem SE uvádí konkurence POC i Uvex více modelových řad, ale z toho několik řad má úplně stejný tvar helmy.

*Tab. 3: Seznam poskytovaných řad jednotlivých produktů značky Shred, POC a Uvex*

<b>Produkt</b>	<b>Shred</b>	<b>POC</b>	<b>Uvex</b>
Brýle	8	8 (5)	54 (28)
Klasické helmy	1	5	3
Helmy SE	4	12 (8)	23 (11)
Sluneční brýle	8	4	16
Čepice	5	6	0
Čelenky	1	1	0

Pozn.: čísla v závorce udávají počet druhů odlišných základů

Zdroj: katalogy Anomaly Action Sports a POC; vlastní zpracování

Pokud se jedná o doplňky, tak zde značka Shred nabízí velkou škálu různých výrobků, kromě čepic, čelenek, triček a mikin, které nabízí i značka POC, obsahuje nabídka i peněženky, kšiltovky, šátek, obal na skla k zimním brýlím, klíčenku, silikonové náramky, nákrčník a kalhotové pásky. Doplňky se vyznačují stejným designem jako některé modely sezony 2011/2012 a také z nově připravované kolekce.

Značka Uvex nabízí pouze kšiltovku, obal na helmu, sportovní tašku a náhradní měkké uši do helem s audio systémem. Uvex přímo v rámci zimních doplňků nenabízí sluneční brýle, protože to je samostatná oblast, kterou produkuje a nabízí separátně jako oddělenou produktovou řadu. Nabídka obsahuje jak sportovní, tak i módní sluneční brýle.

#### **4.4.2 Design Shred vs. konkurence**

Každá značka se snaží nějakým způsobem odlišit od konkurence a zcela jistě jednou z hlavních věcí, kterou se výrobky mohou od sebe lišit, je jejich design. Pokud se porovná design Shredu a POCu, tak oba dva výrobci používají výrazného barevného provedení

produktů, mají syté výrazné barvy, jako jsou růžová, zelená nebo oranžová a mnohé další. Hlavním rozdílem v designu je způsob použití barev.

Produkty značky POC jsou pouze jednobarevné či dvoubarevné, dále se nepouští do žádných designových a barevných kreací. Snaží se o uhlazený strohý švédský design.

Oproti tomu značka Uvex stále převážně používá nevýrazné barvy – bílou, černou nebo stříbrnou. Aby šla s trendem, snaží se do těchto méně výrazných barev zapojit prvky s výraznou barvou, jako například pásy na helmách. V poslední době se snaží uspět s barevnými produkty, zatím ale ne tak výraznými a svítivými, jako nabízejí značky Shred a POC. Na obr. č. 22 jsou pro představu znázorněny helmy SE od každé porovnávané značky v prodejní ceně nad 3 000 Kč.



*Obr. 22: Modely helem SE značky Shred, POC, Uvex*  
Zdroj: Katalog značky Shred, POC a Uvex; vlastní zpracování

Shred naproti tomu využívá několik výrazných barev najednou, vždy minimálně dvě a ve velmi křiklavých a nezvyklých kombinacích. Navíc je design doplněn o grafické prvky - motiv „Redux“ a nově pro sezonu 2012/2013 motivy Carpa, Lines a Intra, které se objevují na brýlích, helmách a též i na doplňcích. Dalším rozdílem, který není vidět hned na první pohled, je, že použité barvy helem značky Shred jsou neonové, více „svítivé“. Tím pádem jsou více a lépe vidět, například v mlze. Barvy produktů POC jsou pastelové a Uvex nabízí produkty převážně nevýrazných barev.

Stejně jako švédský POC i americký Shred nabízí speciální edice produktů, které patří známým sportovcům používajícím dané značky. Například u značky Shred se v letošní kolekci objevila helma Needmoresnow, která byla navržena tváří Shredu, Tedem Ligetym. To samé se týká i zimních brýlí, v nabídce jsou jak modely lyžařů Teda Ligetyho a Resi Stiglerové, tak i snowboardisty Romaina de Marchi. Značka POC má modely zimních helem a brýlí známých sjezdových lyžařů, jako jsou Bode Miller nebo

Julia Mancuso. Obrázek níže č. 23 zachycuje pro porovnání modely Teda Ligetyho a Bodeho Millera, které jasně ukazují na rozdíly v designu. Model Teda Ligetyho rozhodně více zaujme na první pohled než model Bodeho Millera. Další konkurenti jako Uvex nebo Alpina takovéto speciální edice nenabízejí.



*Obr. 23: Vlevo model Teda Ligetyho, vpravo Bodeho Millera*  
Zdroj: AAS, katalog značky POC

Ještě malá poznámka, která se týká stálosti designu jednotlivých značek. Většina konkurence je více či méně předvídatelná na několik příštích let dopředu. Díky tlaku konkurence se například německý Uvex sice také odhodlal v minulých letech k odvážnějším designům, stále je však vždy při pohledu na produkt jasné, o jakého výrobce se jedná. Design produktů POC je také již několik sezon velmi podobný, používají se pouze jedna či dvě barvy. Proto se dá jednoduše předvídat, jak budou produkty v další sezoně vypadat.

Naproti tomu u značky Shred je vždy překvapením, s jakým novým designem přijde výrobce pro další sezonu. I když i zde existuje jeden designový vzor – Redux – velmi často spojovaný se Shredem, nicméně se ho výrobce snaží neustále obměňovat tak, aby pokaždé vypadal nově a přitom si v sobě nesl odkaz zažitého Reduxu. V sezoně 2010/2011 potom přišel s designem brýlí Barcode a Icicles, v loňské sezoně s Fruition. Design Barcode se v celku podařil, motiv Icicles byl hitem, naproti tomu Fruition příliš výrazný úspěch nezaznamenal. Na příští sezonu jsou potom připravené, jak již bylo dříve řečeno, motivy Lines, Carpa a Intra, přičemž design Lines se prolíná veškerou produkcí Shredu – na helmách, brýlích, mikinách, peněžence anebo například na pásku.

#### 4.4.3 Cenová rozdílnost

Produkty tří porovnávaných značek si jsou víceméně cenově podobné. Všechny nabízejí dražší i levnější modely, aby oslovily širší okruh zájemců. Cenový rozsah u jednotlivých produktových řad ukazuje následující tabulka č. 4:

Tab. 4: Cenové rozmezí produktů značky Shred, POC a Uvex

Produkty	SHRED	POC	Uvex
	Cenové rozpětí (Kč)		
Zimní brýle	1 990 - 4 675	2 590 - 6 390	999 – 4 999
Dětské zimní brýle	1 490 - 1 790	1 990	749 – 1 499
Klasická helma	4 990 - 5 555	4 590 - 12 790	2 998 – 7 499
Dětská klasická helma		3 890	
Helma SE	2 995 - 3 675	3 590 - 6 390	1 999 – 6 249
Dětská helma SE	1 990 - 2 995	3 190	1 499 – 1 999

Zdroj: ceníky Anomaly Action Sports a POC, [www.uvex-sports.de/wintersport/wintersport-produkte/](http://www.uvex-sports.de/wintersport/wintersport-produkte/) [cit. 2012-02-28]; vlastní zpracování

Největší rozdíl, jak je vidět z výše uvedené tabulky, se nachází u klasických helem, kde se u značky POC pohybují modely až do výše 12 000 Kč. Dále POC nabízí nejdražší dětské zimní brýle a pouze dva modely, odlišné barvou. U brýlí se ceny pohybují ve velkém rozpětí, je to hlavně způsobené použitým typem skla, které brýle obsahují. Čím kvalitnější sklo, tím samozřejmě vyšší cena brýlí. Brýle od Uvexu za 999 Kč obsahují jednoduché žlutooranžové a neodvětrávané sklo. Brýle Shred za 1 999 Kč jsou vybaveny dvojitým a odvětrávaným sklem.

V následující tabulce č. 5 je znázorněné cenové rozpětí doplňků značek Shred a POC (informace pro sezonu 2012/2013). Shred celkově nabízí levnější doplňky. Je důležité si povšimnout náhradních skel. Jednoduchá skla jsou všeobecně poměrně oblíbená a zvláště pak u závodníků. POC nabízí jednoduchá skla pouze pro jednu modelovou řadu – Iris. Shred nabízí jednoduchá skla u téměř u každé řady, s výjimkou tří – Slab, Hoden a Soaza Toric. V tabulce není uvedena značka Uvex, jelikož z jejich webových stránek není možné získat ceny doplňků. Navíc z doplňků, které jsou uvedené v tabulce, nabízí na webových stránkách pouze obal na helmu a sluneční brýle, ty se pohybují v rozmezí: sportovní modely 499 – 3 749 Kč, módní 999 – 1 999 Kč.



Tab. 5: Cenové rozpětí doplňků značek Shred a POC

Doplňky	SHRED	POC
	Cenové rozpětí (Kč)	
Chráníč úst	950	1 490
Pevný obal na zimní brýle	495	890
Obal na helmu <sup>1)</sup>	695	1 190
Náhradní skla - jednoduchá	375 - 975	590 <sup>2)</sup>
Náhradní skla - dvojité	475 - 1 650	790 - 4 390
Sluneční brýle	1 990 - 3 750	3 590 - 5 990
Čepice	695 - 925	790 - 1 190
Trička	725 - 925	1 090
Mikina	1 450 - 1 590	2 590

<sup>1)</sup> SHRED - měkký obal na helmu, POC - tvrdý obal na helmu

<sup>2)</sup> pouze řada Iris

Zdroj: ceníky Anomaly Action Sports a POC; vlastní zpracování

#### 4.4.4 Kvalita versus cena

U zimních brýlí není možné kritérium ceny jednoznačně využít pro rozlišení úrovně kvality, svými vlastnostmi si jsou jednotlivé typy rámečků od srovnávaných výrobců velmi podobné, pro výrobu všichni tři používají špičkové materiály. Rozdíly jsou v designu a hlavně v typu použitých skel. Druh skla je potom hlavním určujícím prvkem ceny daného modelu.

U klasických helem je situace jiná. Kupující může nabýt dojmu, že rozdíl v ceně je dán stupněm ochrany, kterou tyto výrobky mají poskytovat. Levná helma je obecně považována za výrobek poskytující menší bezpečnost, než výrobek drahý. Potom z toho vychází i předpoklad, že např. modely značky POC, které se cenově pohybují jako produkty značky Shred, přinášejí uživateli i stejnou úroveň bezpečnosti. Zdaleka tomu však tak není. Poskytovaná míra bezpečnosti u lyžařských helem je dle evropských norem rozdělena na 2 skupiny [12]:

- CE 1077: A – nabízí více ochrany, zejména proti proražení cizím předmětem
- CE 1077: B – nabízí více pohodlí (odvětrání) za cenu nižší úrovně bezpečnosti (nejsou například testované na proražení cizím předmětem, pouze na tlumení nárazu)

Modely klasické helmy Skull X značky POC (cena cca 4 000 Kč) patří do skupiny „B“, tedy tam kam patří především helmy SE. Všechny klasické helmy značky Shred patří do skupiny „A“ a splňují nejpřísnější nároky, dokonce mnohem přísnější, než jsou výše

uvedené normy CE. Zkoušky prokázaly, že klasická helma Shred Mega Brain Bucket překonává požadovanou úroveň o více než 20 %.

Helmy se samozřejmě liší použitou technologií, každý výrobce používá svoje „speciální“ materiály. Helmy Shred pro sezonu 2012/2013 například oproti běžným konkurenčním helmám obsahují vrstvu nového materiálu značky Slytech, tlumící nárazy, takže v následující sezóně budou helmy Shred ještě na vyšší úrovni bezpečnosti. Značka POC má též helmy, které jsou označené třídou „A“, ale ty už jsou cenově mnohem výše, než produkty Shred.

Zde je ještě nutné zdůraznit, že pouze helmy Shred v uplynulé sezoně 2011/2012 odpovídaly zpřísněným bezpečnostním předpisům mezinárodní lyžařské federace FIS pro závodní přilby. Nikdo jiný na celém světě nedodával do běžného prodeje příslušně certifikované helmy, ostatní výrobci měli pouze speciální neprodejní kusy pro závodníky, do prodeje potom šly méně bezpečné helmy. Uvex má též svou technologii a u nejdražšího modelu používá materiál karbon. POC využívá též materiál karbon, ale také má svoji technologii – APB (Aramid ballistic penetration barrier).

Běžně se u konkurenčních značek stává, že se vyrábějí odlišné helmy stejného modelu pro různé trhy. Například pro evropský trh se vyrobí model XY tak, aby prošel evropskými certifikacemi. Úplně stejný model se potom vyrábí jiným způsobem, aby prošel testy ve Spojených státech amerických. Běžné je tedy vyrábět helmy přesně na míru testům, kdežto helmy Shred bez rozdílu projdou všemi. Nelze přitom jednoznačně určit přísnější normu, každá z nich je v něčem přísnější a v něčem zase mírnější. Nejbezpečnější helma je tak ta, která splňuje obě normy najednou.

Závěrem lze k bezpečnosti klasických helem a jejich cenám říci, že rozhodně vítězí značka Shred, a také, že vyšší cena neznamena vyšší bezpečnost.

Při srovnání s helmou POC potom je velmi zásadní zjištění, že helma vyrobená z kevlarových vláken (a tedy mnohem pevnějšího materiálu) není schopná dosáhnout výsledků testů helem Shred ani při ceně přesahující 12 000 Kč. Kdy bezpečnější helma Shred stojí 3 975 Kč, respektive 4 425 Kč podle zvoleného designu.

#### 4.4.5 Podmínky nabízené prodejcům

Konkurenceschopnost jednotlivých značek ovlivňují také podmínky, které jsou nabízeny jejich prodejcům. Tyto podmínky totiž hrají také významnou roli při rozhodování jednotlivých prodejců o skladbě jejich sortimentů v další sezoně. Pro detailnější porovnání v této podkapitole je k dispozici srovnání pouze s podmínkami českého distributora značky POC, jelikož podrobnější podmínky Uvex nejsou k dispozici.

První, v čem se liší česká nabídka Shred a POC, je datum uzavírky objednávek na následující sezonu. Shred má konec objednávek o měsíc déle než POC. Na jednu stranu to má své výhody, ale na druhou i nevýhody, takže nelze jednoznačně říci, který systém je lepší. Nevýhodou dřívějšího termínu je, že pokud byla špatná zima a produkty ke konci sezony nejsou stále prodané, prodejce může mít obavy udělat velkou objednávku. Naopak, pokud má navíc měsíc rezervu a konec zimy je dobrý, tak může objednat více, než by plánoval. Nevýhodou pozdějšího termínu může být, že první objednávku u konkurence udělá obchodník větší a pokud se prodeje ke konci sezony nevyvíjejí dobře, další objednávky u ostatních dodavatelů může výrazně omezit. Pro budoucí předobjednávky značky Shred by zřejmě bylo vhodné, zkrátit konečný termín objednávek zhruba o 2 až 3 týdny.

Dalším z řady rozdílů je termín dodání. Distributoři tuto podmínku nemohou ovlivnit (nebo alespoň ne zcela přímo), doba dodání záleží na výrobcí. Přepokládaný termín dodání u konkurence je až koncem října, výrobce značky Shred si dává záležet, aby zboží bylo dodáno na trhy koncem září, nejpozději začátkem října. Je pravda, že ne každý prodejce si zboží hned odebere, ale najdou se i takoví, kteří zboží chtějí již na konci září pro závodníky. Ovlivnit to distributor může však často alespoň částečně tím, na jakých podmínkách se domluví s výrobcem – mnohdy totiž výrobce požaduje platbu předem, a tak mnoho českých distributorů vyčkává s dodáním na český trh do té doby, než se skutečně začne prodávat.

Splatnosti faktur, které nabízejí distributoři svým prodejcům, se také často liší. Konkurence nabízí pro odběratele (prodejce) objednávací menší množství splatnost pouze 30 dní (například objednávka POC cca 130 000 Kč), pro větší hodnotu objednávky potom 60 dní. Shred nabízí všem bez rozdílu výše objednávky splatnost 60 dní. Podmínky se liší i ve výši a době skonta. Konkurence nabízí nižší slevu, ale pouze při platbě předem. Distributor

Shredu nabízí možnost skonta v případě splacení celé fakturované částky do 30 dní od dodání zboží.

Nakonec to nejdůležitější, což je výše nabízené marže. Zde nejsou velké rozdíly, distributoři obou porovnávaných značek nabízí srovnatelnou marži. POC nabízí o něco lepší marži v základu, ale vyžaduje vyšší minimální odběr než konkurenční Shred. Shred poskytuje nižší základní marži, ale také požaduje menší minimální objednávku, a to zhruba o polovinu. Marže se u Shredu zvyšuje v závislosti na objemu objednávky. U POCu je podobný systém návaznosti na výši objednávky, ale prodejce musí splnit určité podmínky a teprve poté dostane zpětný bonus ve formě dobropisu, až na konci sezony.

Podmínky daného bonusu jsou následující: prodej za doporučené ceny bez anonce slev do konce března, zasílání měsíčních výsledků prodeje v kusech a placení v řádném termínu splatnosti. Jedná se tak o výrazně tvrdší podmínky, než jaké nabízí Shred v České republice. Což je také důvod pro některé prodejce, proč nespolutracovat s POCem, jelikož už předem ví, že některou z daných podmínek nebudou moci splnit.

#### **4.4.6 Informace a poskytované služby**

Dalším kritériem, podle kterého lze hodnotit přístup distributora ke značce na daném trhu, je způsob a kvalita informací o produktech a jejich vlastnostech, které jsou při rozhodování o nákupu velmi důležité. Pokud potenciální zákazník vybírá produkt – například zimní brýle, tak se nejdříve informuje na internetu, kdo nabízí jaké produkty, jaké mají vlastnosti, udělá si případně jejich porovnání, zjistí jaká je jejich cena a kde si je může prohlédnout a případně i zakoupit.

To je další bod, kde český distributor značky POC má slabinu. Na jejich stránkách v sekci produkty se zájemce dozví jen o některých z jejich řad brýlí a helem, o dalších modelových řadách se dozví až po zhlédnutí videa na stránkách, které má délku necelých 6 minut. Toto video v češtině je hezky zpracované a obsahuje informace o použité technologii v produktech, detaily a vlastnosti produktů, modely helem, zimních brýlí a chráničů páteře. Dále produkty na webových stránkách distributora nemají uvedenou doporučenou prodejní cenu, s výjimkou slunečních brýlí.

U zimních brýlí také není uvedeno, jaké sklo obsahují, případně do jakého počasí je dané sklo vhodné. Stránky „českého“ POCu informují o novinkách, ve kterých prodejnách lze

produkty zakoupit, uvádějí sponzorované sportovce používající produkty POCu (sponzorované výrobcem, ne českým distributorem). Pro více informací o produktech musí potenciální zákazník přímo navštívit stránky výrobce, které už ale nejsou v českém jazyce.

Český distributor značky Uvex neposkytuje vcelku žádné informace k produktům. Pouze se na webových stránkách zákazník dozví, kde se nachází prodejní místa, výčet však není úplný. Pro všechny ostatní informace odkazuje na oficiální stránky značky Uvex, které jsou v německém nebo anglickém jazyce. Zde se již zájemce dozví, jaké produkty Uvex nabízí, jaké mají vlastnosti a jaká je jejich doporučená cena (ale samozřejmě v eurech). Dále se dočte o použitých technologiích a samozřejmě také o tom, koho Uvex sponzoruje.

Oproti tomu český distributor značky Shred nabízí mnohem širší informace o nabízených produktech na českých webových stránkách, zvláště pak ve svém vlastním internetovém obchodu. U zimních brýlí se zákazník dozví všechny vlastnosti včetně toho, jakými skly jsou vybavené a do jakého počasí jsou vhodná. Též se zájemce dozví, ve kterých kamenných prodejnách či jiných internetových obchodech se dají produkty zakoupit. Součástí stránek českého distributora je internetový obchod, jeho velkou výhodou je, že pokud není něco na skladě, je Vám distributor schopen zjistit, ve kterém kamenném obchodě je daný produkt skladem.

V e-shopu uvádí širokou nabídku náhradních skel téměř do všech modelových řad brýlí. A nejen že tato náhradní skla jsou popsána, ale zároveň jsou u distributora během celé sezony skladem. Málokdo tuto službu nabízí. Značka POC pouze k vybraným modelům nabízí skla zdarma, ale tato informace je ale dostupná až na oficiálních stránkách výrobce, nikoliv u distributora.

Z ostatních konkurentů značka Vagus nabízí ke všem modelům 2 skla zdarma (po vzoru českého Shredu, který na samém počátku zastupování na trhu nabízel až 3 náhradní skla k nejdražším modelům). Také například značka Scott nabízí náhradní skla, ale pro bližší informace, jako například jaký druh skla je vůbec pro daný model nabízen a které sklo je případně dostupné, či kolik stojí, si musí zákazník napsat email distributorovi. Značka Uvex, která je velmi známá a dlouhá léta používaná lyžařskými závodníky, ve své nabídce na webových stránkách nenabízí jediné náhradní sklo.

Další výhodou značky Shred, konkrétně tedy českého distributora oproti distributorovi značky POC, je doobjednávání zboží. Distributor pro Shred nabízí maloobchodům

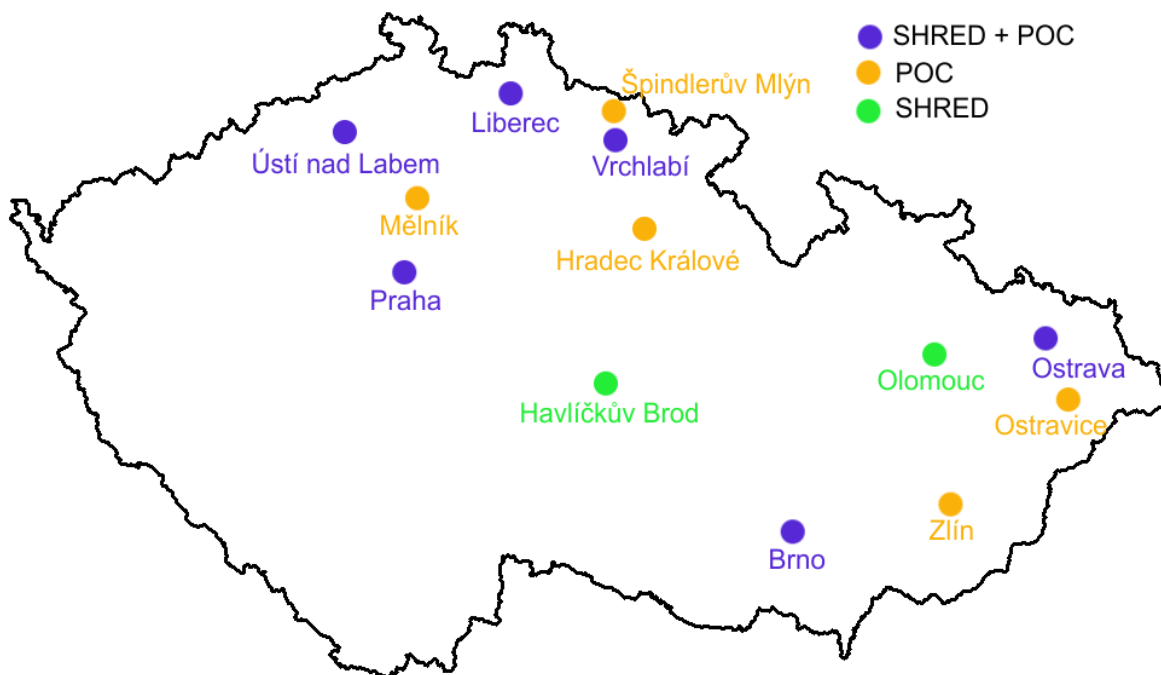
doobjednání zboží, pokud je skladem v ČR, či doobjednání u výrobce značky, pokud daný produkt má na skladě. Příkladem je prodejce, který pro svého zákazníka potřeboval konkrétní helmu, ten o ni opravdu stál a jiné barevné provedení nechtěl. Po vzájemné dohodě, kdy ještě nebyla jistá konkrétní velikost, se distributor a prodejce dohodli na doobjednání daného barevného provedení ve dvou velikostech s tím, že prodejce slíbil odebrat a zaplatit obě helmy. Přestože náklady na poštovné z Itálie smazaly veškerý zisk, byla tato akce výhodná pro všechny zúčastněné, jelikož na jejím konci byl spokojený zákazník i samotný prodejce zboží. Celý tento proces přitom trval přibližně 10 dní. Navíc na doobjednávky se poskytuje polovina slevy, kterou daný odběratel získal za objem v předobjednávce.

Český distributor značky POC též teoreticky nabízí doobjednání zboží, ale s přírážkou, podle jejich oficiálního ceníku se cena navyšuje o 5 % základní ceny. Dle informací od prodejců, kteří prodávají obě značky POC a Shred, je doobjednání produktů značky POC občas velmi složité a především zdlouhavé (třeba i několik týdnů).

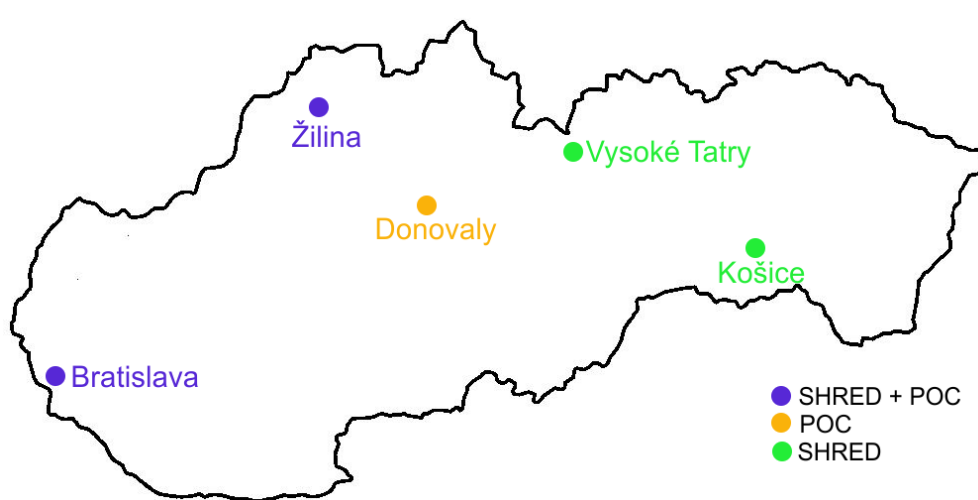
#### **4.4.7 Dostupnost produktů zákazníkovi**

Většina prodejců, kteří prodávají značku Shred, prodává i značku POC. Takže téměř u všech těchto prodejců můžete najít tyto dvě značky vedle sebe. Na níže uvedených mapách České republiky a Slovenska je znázorněno, kde se prodává která značka. Modrými body jsou vyznačena města, kde se prodává Shred spolu s POCem. Oranžovým bodem jsou poté znázorněna města, kde se nachází obchody, které prodávají pouze značku POC, a zeleným bodem města, kde se nachází prodejci nabízející značku Shred.

Na mapách š není znázorněna značka Uvex, protože se nejedná o tak exkluzivní zboží, které by nabízel jen omezený počet prodejců. Uvex v ČR a na Slovensku je mnohem rozšířenější než tyto dvě značky. Uvex především dodává do sportovních řetězců, jako jsou Gigasport a Sportisimo. Jenom několik klasických prodejen se nachází v Opavě, Olomouci a poté v Praze. Prodejních míst je více, ale nejsou uvedené na internetových stránkách distributora.



Obr. 24: Mapa České republiky s obchody prodávající značky Shred a POC  
Zdroj: [www.shred.cz](http://www.shred.cz), [www.poc-sport.cz](http://www.poc-sport.cz) [cit. 2011-12-16]; vlastní zpracování



Obr. 25: Mapa Slovenska s obchody prodávající značky Shred a POC  
Zdroj: [www.shred.cz](http://www.shred.cz), [www.poc-sport.cz](http://www.poc-sport.cz) [cit. 2011-12-16]; vlastní zpracování

## 4.5 Marketingová komunikace

Distributor značky Shred v České republice a na Slovensku komunikuje s trhem několika způsoby. V této části práce jsou rozebrány jednotlivé komunikační nástroje, které český zástupce používá. Mezi nejúčinnější určitě patří sponzoring jednotlivých závodních jezdců a poté komunikace prostřednictvím sociální sítě – Facebook.

### 4.5.1 Sponzoring

Sponzoring je investování finančních nebo materiálových prostředků do různých aktivit a jeho prostřednictvím je možné docílit přímého kontaktu s diváky a komunikovat s nimi. Výsledkem pro sponzora by mělo být především zvýšení povědomí o propagované značce. Jak uvádí Příkrylová a Jahodová [13 s. 132], „*Sponzoring spojuje značku či produkt se sponzorovaným subjektem a přináší důvěryhodnost sponzorovi, který přejímá kladné hodnoty sponzorované akce*“.

Český distributor značky Shred investuje do sportovního sponzoringu a podporuje jednotlivce a sportovní akce již několikátým rokem a nově také Český lyžařský svaz.

Každoročně sponzoruje několik různých akcí jak finančně, tak i materiálově. Letos potřetí za sebou byl Shred generálním sponzorem akce, která v názvu nesla jméno značky – Shred Jibbing Jam. Do minulého roku se akce Jibbing Jam, která představuje městské freeski závody, vždy konala v Jablonci nad Nisou. Konkrétně na náměstí a dva roky za sebou nesla název Jibbing Jam by Shred Optics.

Letos se Shred Jibbing Jam konal v nově postaveném snowparku na Benecku - Pink Snowpark Benecko. Těchto akcí se účastní ti nejlepší jezdci ve freeski z České republiky. Avšak vůbec první sponzorovanou akcí byla na jaře v roce 2009 Shred Day Out, která se konala na Severáku v Jizerských horách. Jednalo se též o freeski závody. Dále jsou podporovány různé akce či závody materiálovými prostředky formou hmotných cen pro vítěze.

Díky poměrně značné podpoře závodů ve freeski a závodníků v jejich počátku v České republice se značka Shred podařilo velmi dobře vstoupit do všeobecného povědomí tohoto nově vznikajícího lyžařského odvětví. Po dvou letech takovéto podpory nastala na veletrhu ISPO poměrně komická situace, kdy přišel na stánek výrobce značky Shred rakouský pracovník největšího evropského internetového portálu věnujícího se freeskingu. Velmi ho zajímaly produkty Shred a nakonec se ptal, zda pochází Shred z České republiky, že prý viděl mnoho českých jezdců právě v brýlích této značky.

Kromě výše uvedených sportovních akcí český distributor značky Shred sponzoruje jednotlivé sportovce v různých zimních disciplínách, jako jsou snowboard, ski cross, freeski, ale především závodníky v alpském lyžování. Všichni v rámci sponzoringu dostávají především materiální podporu ve formě produktů značky Shred – tedy hlavně



zimní brýle, náhradní skla do brýlí, helmy a samozřejmě také doplňky. Někteří závodníci potom dostávají od distributora i finanční podporu a pro některé z nich dojednal český distributor sponzorskou smlouvu přímo s výrobcem, tedy se společností AAS.

### Sponzorování sportovci:

Tab. 6: Seznam sponzorovaných sportovců českým distributorem značky Shred

Disciplína	Jméno	Poznámka
Alpské lyžování	Filip Trejbal	člen reprezentace ČR
	Kryštof Krýzl	člen reprezentace ČR
	Adam Zika	člen reprezentace ČR
	Ondřej Berndt	reprezentační výběr
	Honza Skořepa	člen reprezentace ČR
	Andrea Zemanová	člen reprezentace ČR
	Andreas Žampa	
Freestyle	Pepe Kálenský	člen reprezentace ČR
	Roman Dalecký	
	Maty Vránek	
	Šimon Bártík	
Ski Cross	Radim Palán	
	Radek Čermák	
Snowboard	Honza Koukol	

Zdroj: Rover s.r.o., vlastní zpracování

Sponzoring má mnoho výhod, především je levnější, než klasická reklama. Produkty jsou opravdu vidět, pokud se vybere vhodný tým. Klasická televizní reklama, billboardová či v tištěných médiích je vždy mnohem dražší, než věnovat výrobky Shred několika závodníkům/jezdcům.

Použití sponzoringu formou produktů dále zvyšuje důvěryhodnost v danou značku, protože lidé vidí, že čeští a slovenští sportovci používají její produkty. Fotografie či videa jezdců se poté objevují v novinách, časopisech, v různých pořadech, ve sportovních novinách v televizi, na sociálních sítích a na různých webových stránkách. A to vše velmi často bez dalších finančních nákladů. Kromě zviditelnění produktů je sponzoring velmi důležitý pro testování produktů, jelikož závodníci produkty používají často a ve velmi náročných podmínkách.

### 4.5.2 Product placement

Jak uvádí Vysekalová a Mikeš [14 s. 131], účelem product placement je propagace značkového produktu, který je úmyslně a za úplatu umístěn do médií (film, televizní pořad,

kniha, počítačová hra, atd.). Je to další z formy propagace, jež alespoň částečný český distributor značky Shred používá. Nejčastěji jsou takto podporovány projekty a akce, za nimiž stojí sponzorování jezdců.

Produkty značky Shred jsou takto například vidět ve velmi úspěšném českém freeskij filmu Separation z roku 2010. Tento film na internetu shlédlo přibližně 200 000 lidí a vyšlo také na 3 000 DVD. Poté se Shred stal partnerem v pokračování tohoto úspěšného filmu - Ultimát Separation, jenž měl premiéru na podzim roku 2011.

Mezi dalšími se produkty Shred objevily v pořadu České televize s názvem Se Čtyřkou na vrchol. V neposlední řadě lze vidět brýle Shred na fotografiích v knize z názvem Freeskiing: Newschool lyžování od Jiřího Voláka a Lukáše Mikuli, jenž se dodnes nachází na pultech knihkupectví.

#### **4.5.3 Inzerce**

Firma Rover využívá ke komunikaci v omezené míře i tištěných médií. Letos se první článek objevil v časopise Snow, jednalo se o inzerci ve speciálním vydání Snow Market, jež vždy na podzim představuje novinky pro nadcházející sezonu. Snow se reprezentuje jako nejprogresivněji se vyvíjející lyžařský časopis na českém a slovenském trhu, který vychází sedmkrát ročně (od října do března).

Časopis Snow je především o lyžování a obsahuje články o lyžařské výbavě, různé testy, srovnání, přehledy a ceny lyžařského vybavení, dále články o lyžařské technice, lyžařských střediscích doma i v zahraničí a také reportáže ze závodů. Snow má až 67 000 čtenářů, převážně ve věku 20-49 let, a z toho 62% mužů. Co se týče distribuce, tak 40% výtisků jde do trafik, 25% do prodejen specializovaných na prodej zimních sportovních potřeb a zbylých 35% se rozesílá na základě předplatného. Kromě toho webové stránky magazínu Snow obsahují kompletní archiv čísel k online prohlédnutí a aktuální číslo je možné si zakoupit i v elektronické podobě. [15]

Speciální vydání Snow market vychází v říjnu a pouze jednou do roka. Toto speciální číslo je průvodcem nákupů zimního vybavení pro nadcházející sezonu a obsahuje kompletní přehled lyží, sjezdových bot, vázání, desítky přileb a zimních brýlí, dále hůlek a chráničů prodávaných na českém a slovenském trhu. V příloze č. E je k nahlédnutí inzerce ze speciálního vydání časopis Snow 11/12, kde jsou vidět produkty značky Shred.

Níže v tabulce č. 7 jsou uvedené ceny za inzerci jak v klasickém čísle, tak i ve speciálním vydání. Ceny jsou poměrně dost vysoké za otisknutí v jednom klasickém čísle, které má navíc velmi krátkou životnost. Cena jednoho čísla časopisu Snow je 74 Kč.

### **Ceník inzerce v klasickém čísle časopisu Snow**

*Tab. 7: Ceník inzerce v klasickém čísle časopisu Snow*

<b>Formát – velikost</b>	<b>Cena</b>
1/3 strany (šířka nebo výška)	29 000 Kč
½ strany (šířka nebo výška)	42 000 Kč
1/1 strany	79 000 Kč
2/1 strany (dvoustrana)	149 000 Kč
2. strana obálky	99 000 Kč
3. strana obálky	93 000 Kč
4. strana obálky	105 000 Kč

Zdroj: <http://www.freesports.eu/cz/cz-snow.htm> [cit. 2012-01-21]

### **Ceník inzerce ve speciální vydání časopisu Snow Market**

Nabídka produktové inzerce je limitována maximálně 6 produkty od značky na jedno téma.

1 výrobek v kategorii                      2 000 Kč

3 výrobky v kategorii                      4 500 Kč

Tyto ceny jsou již mnohem přijatelnější, distributor Shredu zvolil dvě kategorie – zimní brýle a helmy, do kterých umístil vždy po 3 produktech, jak lze vidět v příloze E. Dohromady inzerce stála 9 000 Kč, a navíc tento časopis Snow Market má platnost celou zimní sezonu oproti jednotlivým klasickým číslům.

Díky tištěným médiím, jako je časopis Snow, se může komunikace přímo zacílit na specifickou cílovou skupinu. Časopis má také výhodu delší životnosti oproti dennímu tisku a zvláště speciální vydání, jakým je Snow market, který je k dispozici potenciálním zákazníkům vždy přibližně 6 měsíců – celou zimní sezonu. Navíc, webové stránky navštíví celkem v zimních měsících přes 300 000 čtenářů [16].

V rámci propagace český distributor značky Shred využívá služeb jednoho z nejznámějších českých internetových magazínů - [www.freeride.cz](http://www.freeride.cz), který se zabývá adrenalinovými sporty, především snowboardem, freeskiingem a dalšími. Sekci ski v zimních měsících zhlédne přibližně 40 000 čtenářů. Freeride/ski obsahuje reporty z akcí, fotky a videa, upoutávky na připravované akce, probíhající soutěže, novinky atd. Český

distributor využívá reklamních bannerů a také umísťuje na stránky soutěže, které mají za cíl především nasměrovat čtenáře freeride.cz k návštěvě stránek distributora.

Sekce ski nabízí pro reklamu 4 základní typy bannerů, které jsou uvedené v následující tabulce č. 8.

*Tab. 8: Velikosti reklamních bannerů*

<b>Druh banneru</b>	<b>Rozměr</b>
Leaderboard	745 x 100 px
Skyscraper	120 x 600 px
Square Banner	300 x 300 px
Big Rectangle	600 x 300 px

Zdroj: marketingové podklady [www.freeride.cz](http://www.freeride.cz)

Cena se počítá za zobrazení (imprese), což znamená, že jedna imprese se rovná jednomu unikátnímu zobrazení reklamního banneru, který následně odkazuje na webové stránky objednatele. Cena za 10 000 impresí je 3 000 Kč bez DPH. Freeride nabízí slevu při koupi nad 50 000 impresí, která se sjednává individuálně.

Příklad: Pokud si zákazník nebo inzerent pro dané období (základní časová jednotka je 1 týden) objedná 10 000 impresí, tak vydavatel má povinnost tento počet v daném týdnu rovnoměrně zobrazit.

Internetový magazín Freeride se oproti časopisu Snow zaměřuje na jiný segment zákazníků. Freeride se soustředí hlavně na mladé lidi, kteří provozují adrenalinové zimní sporty – freeski a snowboard – a tak i reklamní kampaně je potřeba více přizpůsobit tomuto segmentu trhu.

#### 4.5.4 Spolupráce s českým lyžařským svazem

Distributor značky Shred pro Českou republiku a Slovensko nově podepsal smlouvu s českým lyžařským svazem a vstoupil do Czech Ski Alpine Pool. Členství v něm vyjadřuje oficiální partnerství mezi značkou lyžařského vybavení (vybavením se rozumí lyže, boty, hůlky, brýle, helmy, oblečení,...) a Úsekem alpských disciplín Svazu lyžařů ČR. Toto označení ukazuje na kvalitu značky lyžařského vybavení, protože její produkty používá minimálně jeden reprezentant ČR (sjezdař či sjezdařka).

Úsek alpských disciplín SLČR realizuje následující aktivity, které slouží zavedení značky na trh a do podvědomí veřejnosti:

- Sérii PR článků v odborném lyžařském tisku
- Představení v pořadech mediálních partnerů ČT4, Radiožurnálu a na Sport.cz
- Představení produktů partnerů a stručnou charakteristiku reprezentantů na webových stránkách Czech Ski Pool,
- Neustálé prezentování ve svých tištěných a elektronických materiálech.

Zástupce značky Shred smí díky této spolupráci používat logo a název Czech Ski Pool v tištěné či elektronické podobě v prodejních, marketingových a PR materiálech značky lyžařského vybavení. Logo může používat samostatně nebo ve spojení se slogany: „Tento produkt je otestován a používán reprezentanty ČR“ či „Tato značka podporuje sjezdařské reprezentanty ČR“ jak je vidět na obrázku č. 26. Distributor bude v další sezoně lepit nálepky s logem a propůjčeným sloganem na produkty značky Shred, umístí slogany také na své webové stránky a samozřejmě také do svého vlastního internetového obchodu. Tato akce má za účel zvýšit důvěru ve značku a mnohem více ji také zviditelnit.



Obr. 26: Logo Czech Ski Alpine Pool samotné a se slogany  
Zdroj: Rover s.r.o.

Ve velkých zemích, jako jsou Francie nebo Rakousko, je dokonce povinností výrobců vstoupit do těchto tzv. „poolů“, pokud chtějí sponzorovat/podporovat nějakého reprezentanta. Finanční příspěvky mohou jít do deseti tisíců až statisíců euro a jedná se o jeden ze způsobů financování lyžařských svazů. Už nyní výrobce produktů značky Shred, firma Anomaly Action Sports, využívá označení US Ski Team Supplier, Swissski (official pool supplier), Fédération Française de Ski, Ski Association of Japan a nyní pro sezonu 2012/2013 budou moci používat i označení Czech Ski Alpine Pool.

#### **4.5.5 Vlastní webové stránky**

Dalším způsobem, jak český distributor komunikuje s trhem, je prostřednictvím vlastních webových stránek. Ty jsou důležité pro poskytování informací potenciálním zájemcům o produkt dané značky. Stránky obsahují vždy kompletní kolekci na danou sezonu, filosofii značky, používanou technologii a také sportovce, kteří produkty značky Shred používají. To samozřejmě vzbuzuje větší důvěryhodnost, když zde lidé naleznou a poznají známé tváře. Stránky samozřejmě také zahrnují seznam internetových a kamenných prodejců, kteří mají Shred ve svém sortimentu, včetně kontaktů na ně.

Na stránkách také lze nalézt odkaz na vlastní internetový obchod distributora, který je přizpůsoben pro oba zastupované trhy. Pro zákazníky mimo Českou republiku se zobrazují ceny v eurech, a pokud na stránky vstupuje návštěvník z České republiky, tak se zobrazí částky v českých korunách. Ceny jsou stanovené pevně doporučenými cenami v eurech, respektive v Kč, takže může nastat menší rozdíl s českou cenou, který je způsoben vývojem kurzu od doby, kdy byly stanoveny ceny v korunách.

Internetový obchod obsahuje podrobné popisy a vlastnosti téměř všech nabízených produktů. Důvod pořízení vlastního internetového obchodu je jednoduchý – vyšší marže a tržby v hotovosti. Mezi další důvody se dá zahrnout i komplexnější nabídka zboží, kamenné prodejny si objednávají pouze, co se jim líbí a neberou si zboží od každého modelu. Na začátku internetový obchod obsahuje téměř všechny modely z aktuální kolekce.

Začátkem října 2011 distributor spustil nový internetový obchod, který je více graficky a funkčně propracovaný oproti předchozímu. Od jeho zavedení stoupla dvojnásobně návštěvnost stránek a v naprostém souladu s tím i online objednávky. Přes léto se

připravují další vylepšené služby pro usnadnění nákupu a také zcela nová prezentace značky Shred.

#### **4.5.6 Sociální síť**

Český distributor značky Shred komunikuje s cílovou skupinou svých zákazníků také prostřednictvím jedné z nejoblíbenějších sociálních sítí, kterou je Facebook. Stránky výrobce značky Shred – Shred Optics má 3 873 fanoušků z celého světa a český Shred Optics má celkem 716 fanoušků převážně z České republiky a Slovenska, což je přibližně 20 % počtu všech fanoušků firmy Anomaly Action Sports. Není to malé číslo v porovnání se stránkami výrobce, který má fanoušky z celého světa.

Český distributor uvádí na Facebook novinky a zprávy ze světa zimních sportů, upoutávky z nové kolekce, informace o připravovaných akcích, fotky a akce, které probíhají v internetovém obchodu. Pokud se například uvede na facebookovém profilu, že je některá položka zlevněná, velmi rychle v řádu minut až hodin navštíví distributorský internetový obchod mnoho z českých a slovenských fanoušků.

Zástupce by měl ještě zvýšit aktivitu na Facebooku a psát častěji články, aby udržel fanoušky v pozornosti. Například v letních měsících jednou týdně dát upoutávku na nově připravovanou kolekci pro nadcházející sezonu. Začít na Facebooku pořádat soutěže, dělat průzkumy, které produkty se líbí, atd.

#### **4.5.7 Veletrhy**

Hlavním smyslem všech veletrhů je „*prezentace co nejširšího sortimentu a firem z daného oboru na jednom místě v jednom čase.*“ [17 s. 42]

Podle Svobody a kolektivu [18 s. 5] mají veletrhy spíše komerční zaměření a slouží k posílení obchodní vztahů. U veletrhů dochází k větší specializaci – k přesnějšímu zacílení na zaměřenou skupinu a většinou jsou pouze několikadenní.

Dalšími důvody, proč se firmy účastní veletrhů a výstav, je podpora prodeje, průzkum konkurence a porovnání produktů a obchodních podmínek, sledování trendů, budování image firmy, získávání nových a upevňování stávajících kontaktů. Výstavy a veletrhy slouží jako vhodné prostředí ke sjednávání obchodů a získávání informací.

Firma Anomaly Action Sports se každoročně účastní dvou výstav. První z nich je SIA Snow Show a druhá ISPO. SIA Snow Show, pořádaná společností SnowSports Industries

America (SIA), se koná v lednu ve Spojených státech amerických v Denveru. Během čtyř dnů jejího trvání navštíví tuto výstavu kolem 20 000 lidí.

ISPO neboli Mezinárodní veletrh sportovního zboží, sportovní módy a obuvi se každoročně koná v Německu v Mnichově již od roku 1970. Veletrh ISPO se pořádá na mnichovském výstavišti v 17-ti halách o výstavní ploše 185.000 m<sup>2</sup>. Na veletrhu ISPO 2012 se prezentovalo přes 2 300 vystavovatelů ze 45 zemí z celého světa (z České republiky se v roce 2012 zúčastnilo 60 firem). Výrobci zde představují nejnovější kolekce, produktové novinky, trendy a inovace pro trh se sportovním zbožím. Anomaly Action Sports se výstavě účastnila letos už pátým ročníkem.

Společnost Anomaly Action Sports se svými značkami Shred a Slytech vždy nachází v hale „Actions Sports“, tedy v hale A1. V halách A1 – A3 se soustředí především snowboardové a freeridové značky. Krásným příkladem je návštěva obchodníka z Chile, který se zajímal o možnost distribuce značky Shred na tamním trhu. Když se ho vedení společnosti ptalo, čím se zabývá, odpověděl, že je distributorem celosvětově známé značky Uvex, jež má tradici ve výrobě helem a brýlí trvající dlouhá desetiletí. Následovala otázka, zda by si obě značky vzájemně nekonkurovaly u jednoho distributora. Odpověď zjevně velmi zkušeného obchodníka všechny vyvedla z míry, když odpověděl: „V žádném případě, vždyť vy jste v hale A1 a Uvex v hale A5 mezi klasickými lyžařskými značkami“.

Pro porovnání - v roce 2011 výstavu ISPO navštívilo více než 80.000 lidí z více než 100 zemí z celého světa. To je o 60 000 víc návštěvníků než v Americe na výstavě SIA.

Český distributor značky Shred se účastní veletrhu ISPO každoročně, letos už čtvrtým rokem. Po dobu čtyř dní je přítomen na stánku výrobce značky Shred, představuje českým a slovenským prodejcům novou kolekci a informuje o novinkách na trhu. Dále se setkává s ostatními distributory značky Shred či jinými odborníky z daného oboru.

Veletrhy jako ISPO nejsou pro výrobce v žádném případě levnou záležitostí a pokud chtějí přilákat co nejvíce lidí na svůj stánek, tak je musí samozřejmě zaujmout. Mnoho výrobců značek má uzavřené stánky a mnohdy tam nepouští obyčejné návštěvníky. Výjimkou potom jsou pouze dohodnuté schůzky s příslušnými distributory či s vedením společnosti.

Firma Anomaly Action Sports zvolila pro ISPO 2012 ostrovní stánek, který byl ze tří stran otevřený a z jedné uzavřen. Na stánku se nacházely dvě malé místnosti, v jedné se pořádala



obchodní jednání jak s potenciálními prodejci, tak i s výrobci z Číny, Itálie a Taiwanu. Ve druhé se nacházely reklamní předměty, občerstvení a zástupci značky tam měli své osobní věci během dne. Stánek byl otevřený a přístupný všem návštěvníkům, kteří se chtěli podívat na novou kolekci. Pouze pokud měl návštěvník zájem o ceník či katalog, musel se prokázat vizitkou, a pokud to bylo jenom trochu možné, byl takovýto zájemce přímo představen distributorovi na příslušném trhu. Pro lepší představu v příloze F je vidět, jak vypadal stánek na veletrhu ISPO 2012.

Níže je vidět tabulka č. 9 obecných nákladů na veletrh ISPO, který musí zaplatit každý, kdo chce vystavovat.

*Tab. 9: Všeobecné náklady pro vystavovatele*

<b>Druh nákladu</b>	<b>Cena</b>
Registrační poplatek vystavovatele	120,00 €
Povinný zápis do katalogu	259,00 €
Příspěvek pro Německou radu pro výstavy (cena za m <sup>2</sup> )	0,60 €
Cena za m <sup>2</sup> :	
Řadová expozice (1 otevřená strana)	139,00 €
Rohová expozice (2 otevřené strany)	149,00 €
Z 3 stran otevřená	153,00 €
Ze 4 stran otevřená (ostrůvek)	159,00 €
Elektřina, přívod elektřiny	

Zdroj: Application Exhibitor ISPO Munich [19]

V další tabulce č. 10 je kalkulace nákladů výrobce značky na veletrh ISPO, jsou zde zahrnuty jak obecné náklady, tak i další jako ubytování atd. Náklady výrobce na veletrh se vyšplhají na více jak 40 000 EUR.

Tab. 10: Náklady na účast na veletrhu ISPO 2012

Položka	Výpočet	Cena (EUR)
Registrační poplatek vystavovatele		120,00
Povinný zápis do katalogu		259,00
Příspěvek pro Německou radu pro výstavy	0,60 x 60 m <sup>2</sup>	36,00
Cena za plochu	159 x 60 m <sup>2</sup>	9 540,00
Expozice – stánek		20 000,00
Vstupné – 7 zaměstnanců	Max 7 osob zdarma	-
Katalogy, reklamní předměty,...		
Doprava expozice		
<i>Další náklady</i>		
Ubytování - 3 pokoje	3 pok. x 3 noci x 139,90 EUR/noc)	1 259,10
Parkovné u hotelu	2 auta x 3 noci x 7 EUR/noc	42,00
Doprava (Benátky - Mnichov - Benátky)		
Stravné (7 zaměstnanců)		

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro srovnání znázorňuje tabulka č. 11 náklady účasti veletrhu ISPO zástupců pro český a slovenský trh po celou dobu konání. Je vidět, že náklady zástupců nejsou také nejnižší.

#### Kalkulace nákladů účasti zástupců ČR a SK na veletrhu ISPO – 2 osoby

Tab. 11: Náklady zástupce značky Shred pro ČR a SK na účasti ISPO 2012

Náklad	Výpočet	Celková částka (EUR)
Vstupné na 4 dny	26 EUR x 2 osoby	52,00
Parkovné - 4 dny	10 EUR/den x 4 dny	40,00
Ubytování - 3 noci	1 pokoj x 3 noci x 109 EUR/noc	327,00
Parkovné u hotelu	7 EUR/noc x 3 noci	21,00
Diety	2 osoby x 4 dny x 45 EUR/den	360,00
Cestovné		260,00
<b>CELKEM</b>		<b>1060,00</b>

Zdroj: Rover s.r.o.

## 5 Situace na českém trhu v oblasti sportovních výrobků

Český trh se sportovní módou patří mezi jeden z nejhustěji zaplněných konkurencí ve střední a východní Evropě. Konkurence maloobchodních prodejců sportovního zboží se neustále zvyšuje a je čím dál tím tvrdší díky vstupu silných zahraničních společností na trh. Mezi největší řetězce se sportovní módou a potřebami v České republice patří Intersport, Sportisimo, Hervis a Gigasport, který na trhu začínal jako první (v roce 1997). Ten však letos ukončuje své obchodní aktivity a odchází z českého a slovenského trhu. V roce 2009 vstoupila na trh francouzská firma Decathlon. V dnešní době se zde nachází velké množství značek, které nabízí sportovní potřeby, například zimní brýle již od pouhých 130 Kč. Některé z nich jsou více známé a některé zase méně.

Situace, ve které se nachází většina distributorů a prodejců zimního sportovního vybavení, není jednoduchá. Prodejci chtějí samozřejmě co největší marže a také co možná nejdelší dobu splatnosti.

Na trhu se výrazně objevuje několik typů prodejců, lépe řečeno jejich nákupcích. První a nejčastější typ se zajímá téměř výhradně pouze o marži, i pokud jsou produkty velmi zajímavé a kvalitní, ale marže je nízká, tak nákupčí nemá o takové zboží zájem. Protože nejsou v přímém kontaktu s koncovými zákazníky, tak neřeší prodejnost vybraného produktu, pouze marži, kterou na něm může získat.

Jiným typem je nákupčí, který vybírá zboží podle vlastností, designu a kvality. Marže je pro něj vedlejší faktor, který sice sleduje, ale je například ochoten se vzdát i slevy za cenu delší splatnosti. Mnohdy je takovýto nákupčí zároveň majitelem obchodu a bývá tedy i často v přímém kontaktu se zákazníkem. Z toho důvodu je potom více ochoten nabízet ve svém obchodě i líbivé a kvalitní produkty, u nichž není nabízena tak vysoká marže. Samozřejmě takovéto zboží bude pro něj spíše doplňkové a nemůže na něm stavět svoji obchodní strategii.

Všechny pak bez rozdílu zajímá, kdo další dané produkty prodává, a pokud zjistí, že se značka prodává ve velkých obchodních řetězcích, většinou malý prodejce takové zboží odmítne.

Dnešní situace je potom taková, že distributor menších a především nových značek si zdaleka nemůže diktovat své podmínky. Naopak je takovýto distributor spíše příjemcem podmínek trhu, což je výhodou především pro prodejce a nemusí z toho přímo profitovat konečný zákazník, jak by se na první pohled mohlo zdát. Pokud totiž distributor nenabídne výhodné marže a přijatelnou (pro prodejce) dobu splatnosti, odběratel může jednoduše menší značku nahradit jinou.

Obecně obvyklá doba splatnosti faktur je 14 až 30 dní, v tomto odvětví toto zaběhlé pravidlo však neplatí. Minimální doba splatnosti je přinejmenším jeden měsíc, ale většinou velkoobchodní odběratelé dostávají 60 dní a více. Je to dlouhá doba, ale jenom malé procento z nich uhradí své závazky v rámci této doby splatnosti. Velká změna by nastala v případě, pokud by byla uzákoněna třicetidenní splatnost faktur v obchodním zákoníku a zároveň zavedena povinnost platit DPH pouze z uhrazených faktur. Tento převratný krok navrhuje ministru průmyslu a obchodu MUDr. Martin Kuba [20].

Konzervatismus je dalším a neustálým problémem prodejců, nejenom těch českých a slovenských. Mnoho lidí – koncových zákazníků - se stále bojí výrazných svítivých barev či různých barevných kombinací. Sice téměř všichni jsou v první chvíli nadšení nad krásně barevnou helmou či brýlemi, z obchodu nicméně odejdou s helmou a brýlemi nevýrazných barev jako jsou černá, stříbrná, bílá. Tyto barvy jsou považovány jako univerzální a hodící se ke všemu. Přitom výrobci, například sportovního zimního oblečení, sledují módní trendy a nebojí se již používat výrazné barvy. Díky nim se pomalu lidé začínají učit nosit výraznější barvy.

Například značky Goldwin nebo Phenix vsadily v letošní sezoně kromě klasické černé a bílé barvy také na pastelové barvy, například růžovou a tyrkysovou. K těmto produktům se velmi hodí produkty nejenom značky Shred, ale třeba i také konkurenční POC. Lidé už začínají nosit barevné oblečení, avšak zatím stále nemají takovou odvahu si vzít výrazné doplňky. Je to způsobené jak koncovými zákazníky, ale také samotnými prodejci, kteří se mnohdy bojí takové zboží vůbec nabídnout se strachem, že zákazník okamžitě odradí. Toto se běžně děje i přesto, že se samotným prodejcům zboží líbí.

## 5.1 Kurz CZK

Výkyvy kurzu koruny jsou dalším důležitým faktorem, jenž ovlivňuje úspěšnost či neúspěšnost vstupu značky na trh. Tvorba eurového ceníku pro slovenský trh je jednoduchá a bezproblémová, eurové doporučené ceny velkoobchodní i maloobchodní jsou dány výrobcem a stačí je tak prakticky zkopírovat. Problém nastává až při tvorbě ceníku pro český trh. Ceníky pro nadcházející sezonu se tvoří již na začátku ledna, platba výrobcí za zboží probíhá v září (pokud nejsou třeba zálohy k objednávkám) a zboží se prodává nejvíce od listopadu.

Mezi tvorbou ceníku a hlavní prodejní sezonou tak uplyne více než 10 měsíců. To je velmi dlouhá doba, během které se kurz CZK/EUR neustále mění a pohybuje. Distributor musí v lednu odhadnout, jakou bude mít daný kurz na podzim hodnotu. Tyto odhady jsou potom v dnešní neustále měnící se době velmi složité.

Na grafech uvedených v příloze G je znázorněn vývoj kurzu CZK/EUR v roce 2009, 2010, 2011 a 2012. Na začátku roku bývá měnový kurz CZK/EUR vyšší než v létě. Od roku 2006 až na výjimku roku 2011 byl kurz v době sestavování ceníku (půlka ledna) vyšší, než v době platby výrobcí za zboží (září). Distributor obvykle při tvorbě českého ceníku zohledňuje kurz, který je v půlce ledna.

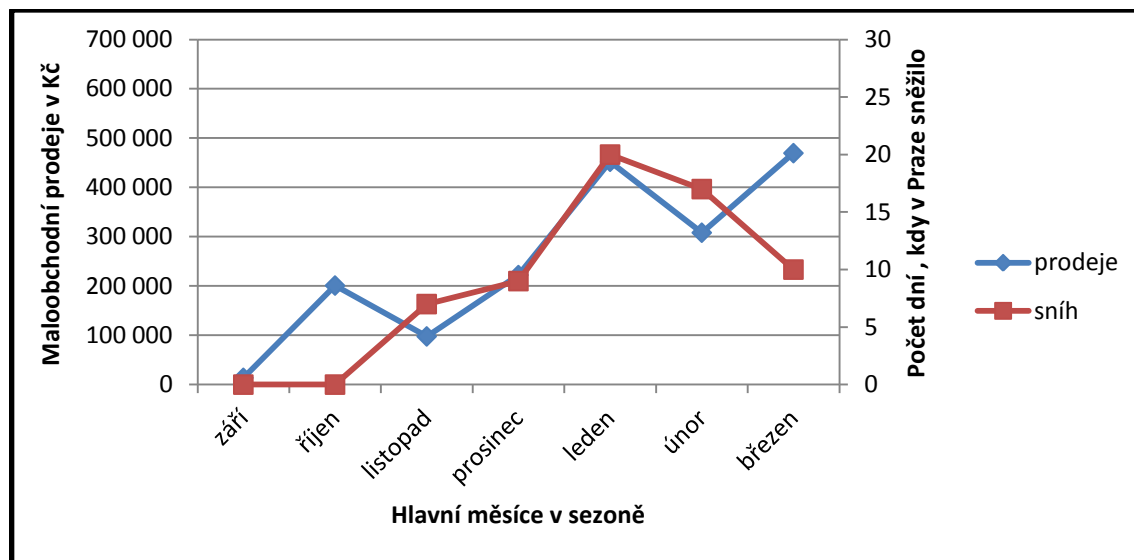
## 5.2 Vliv počasí na prodeje

Jedním z významných faktorů, který zásadním způsobem ovlivňuje objemy prodejů, je počasí. Nelze ho ovlivnit a jen velmi těžko předpovědět. Problémem je, že kamenné prodejny sepisují objednávky zboží už začátkem kalendářního roku, tedy několik měsíců před začátkem prodejní sezony pro zimní zboží. Počasí následně ovlivňuje další okolnosti, jako je placení faktur dodavatelům, objednávky na další sezonu atd.

Na níže uvedených grafech je provedena analýza a znázorněn vztah mezi počasím, konkrétně počtem dnů sněžení v Praze, a maloobchodním prodejem distributora značky Shred. Grafy především poukazují na to, že jakmile začne na podzim sněžit, tak lidé začínají nakupovat zimní sportovní potřeby.

Na prvním grafu č. 27 je vyjádřen vztah mezi počtem dní, kdy v Praze sněžilo, a vývojem maloobchodního prodeje distributora v sezoně 2008/2009. V půlce září a října si zboží pořizují převážně závodníci, kteří začínají v této době jezdit trénovat na hory do Rakouska

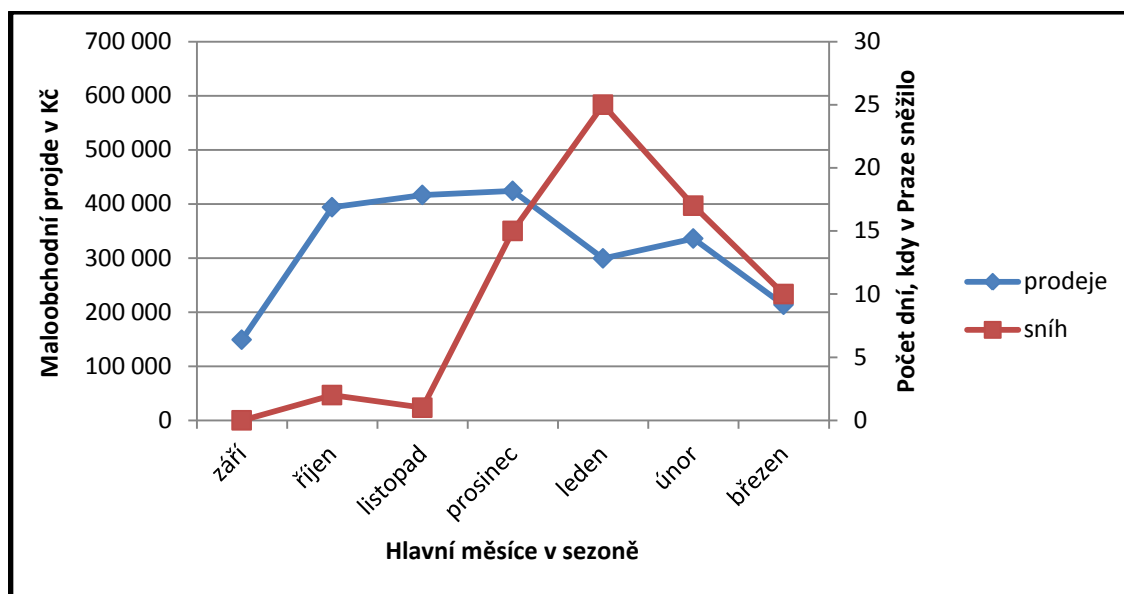
či Švýcarska. V listopadu teplota už klesala a začalo více sněžit, což se projevilo ihned v nárůstu prodejů, který trval až do začátku ledna. V lednu začaly prodeje klesat, protože zákazníci čekali slevy, které ale nastoupily až v půlce února. Navíc v únoru začínají v České republice jarní prázdniny, mnoho rodin jezdí na dovolenou na hory a kupují lyžařské či snowboardové vybavení, a tím se ještě zvýší prodeje ke konci sezony.



Obr. 27: Vztah mezi prodejem a počtem dní, kdy v Praze sněžilo v sezoně 2008/2009

Zdroj: Rover s.r.o., [www.wunderground.com](http://www.wunderground.com); vlastní zpracování

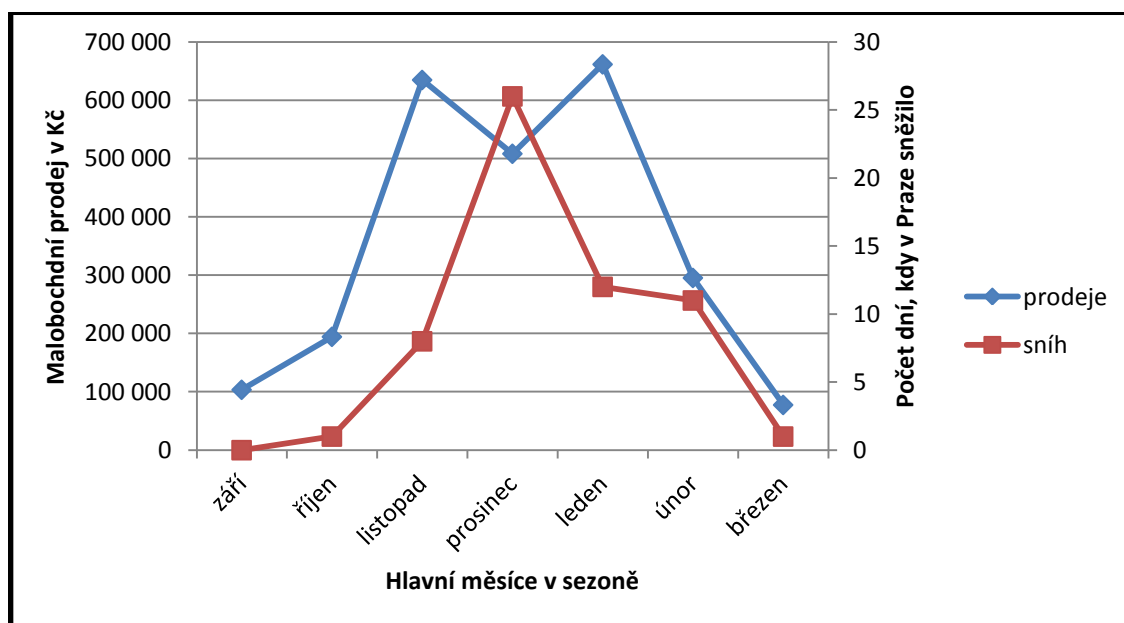
Průběh grafu v sezoně 2009/2010 se trochu odlišuje od předešlé sezony, který je znázorněn na grafu č. 28. Tehdy se výrazně zvýšily prodeje už od půlky září, bylo to hlavně způsobené tím, že se rozrostla nabídka produktů, přibýly nové řady brýlí a nově i helmy. A opět v půli září začínají produkty nakupovat závodníci. Navíc v říjnu roku 2009 napadlo hodně sněhu a nastaly sněhové kalamity, což zákazníky podnítilo k nákupům zimních sportovních potřeb. Poté prodeje pokračovaly v růstu klesajícím tempem, a to až do doby Vánoc, kdy zároveň rostl počet dní, kdy v Praze spadly sněhové srážky. Po Vánocích prodeje výrazně klesly a lehce stouply opět až v období slev a před jarními prázdninami. V té době sice už počet dní, kdy sněžilo, klesal, ale na horách bylo sněhu dostatek.



Obr. 28: Vztah mezi prodejem a počtem dní, kdy v Praze sněžilo v sezoně 2009/2010

Zdroj: Rover s.r.o., [www.wunderground.com](http://www.wunderground.com); vlastní zpracování

V sezoně 2010/2011 je ukázkově představen daný vztah mezi počasím a prodejem. Jak stoupal počet dnů, ve kterých v Praze sněžilo, tak zároveň stoupaly maloobchodní prodeje. Dobře je tento vztah vidět i na grafu č. 29.

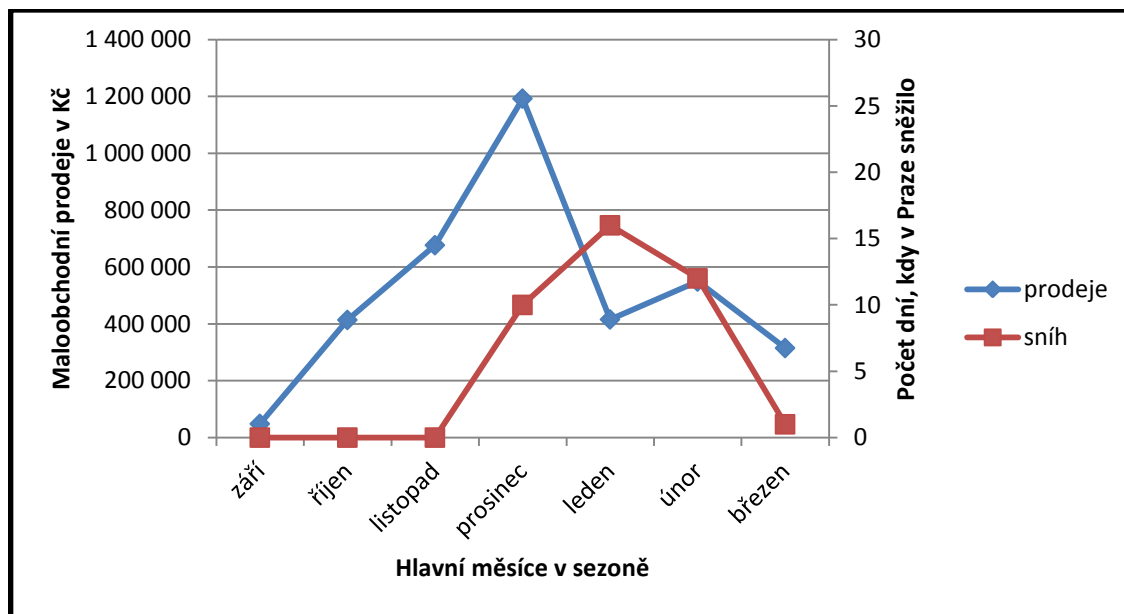


Obr. 29: Vztah mezi prodejem a počtem dní, kdy v Praze sněžilo v sezoně 2010/2011

Zdroj: Rover s.r.o., [www.wunderground.com](http://www.wunderground.com); vlastní zpracování

V letošní sezoně 2011/2012 začalo sněžit velmi pozdě. První sníh v Praze napadl až v půlce listopadu. Prodeje sice stejně rostly, ale spíše z důvodu, že se jednalo už o čtvrtou

větší sezonu na českém a slovenském trhu a starší produkty z prvních sezon se mohly začít vyprodávat s větší slevou. Ale jakmile začalo sněžit, prodeje začaly růst ještě mnohem rychleji. Na každém grafu prodeje strmě klesnou o/po Vánocích, což je normální pro každý obchod. A poté začnou stoupat v druhé půli ledna přibližně do půlky února a důvod je stále ten samý, slevy a jarní prázdniny.



Obr. 30: Vztah mezi prodejem a počtem dní, kdy v Praze sněžilo v sezoně 2011/2012

Zdroj: Rover s.r.o., [www.wunderground.com](http://www.wunderground.com); vlastní zpracování

### 5.3 Sport 2000

Malé obchody a prodejci hledají různé způsoby, jak se dostat k výhodnějším nákupním cenám, aby mohli lépe konkurovat velkým obchodním řetězcům. Tyto nadnárodní řetězce mnohdy nakupují za takové ceny, že pokud spustí výprodeje 50 – 60 %, stále prodávají s určitým ziskem. Malý obchodník si však toto nemůže dovolit. To je potom jedna z výhod malých značek jako je Shred, že pokud se udrží od velkých prodejních řetězců, mají o ní zájem malí prodejci na svých prodejnách. Hledají totiž takové zboží, u kterého si mohou být jisti, že se nejedná o masovou záležitost. Velmi často při oslovování nových potenciálních prodejců je jejich první otázka, kdo danou značku prodává, a pokud by se jednalo o velký řetězec, okamžitě ukončí jednání.

Výhodnější nákupní ceny pro maloobchodní prodejce poskytuje Sport 2000 International, nákupní organizace spojující maloobchody se sportovním zbožím. Sport 2000 [21] čítá 3 500 obchodů z 25 zemí, převážně z Evropy. Filozofie spočívá ve vzájemné kooperaci



především při uskutečňování nákupu kvalitních produktů z oblasti sportovních potřeb, dále ve výměně know-how, speciálních školeních, sledování cílových segmentů zákazníků atd. Nabízí značky jako Atomic, Salomon, Adidas, Uvex, Columbia a mnoho dalších. Je však potřeba zmínit skutečnost, že mnohdy se jedná o starší, tzv. outletové zboží.

Sport 2000 Österreich je členem mezinárodní organizace Sport 2000 International a má zastoupení pro rakouský, český, slovenský a maďarský trh. Sport 2000 Österreich zajišťuje služby a servis pro 278 zákazníků s celkovým počtem 428 obchodů. V České republice se nachází přibližně 65 obchodů a na Slovensku 27, kteří jsou zapojeni do Sportu 2000. [22]

V rámci tohoto sdružení prodejci dostávají o 20 až 30 % nižší nákupní ceny než přímo u distributora značky, který působí v dané zemi. Doba splatnosti je srovnatelná s tou, kterou by obdrželi od distributorů, což je 60 dní.

Rakouský distributor značky Shred letos podepsal smlouvu se Sportem 2000 Österreich. Jak už bylo řečeno, Sport 2000 Österreich nabízí služby i českému a slovenskému trhu. Pro českého distributora tím nastaly problémy a s danou smlouvou nesouhlasil. Měl strach, aby si maloobchodní prodejci zboží značky Shred nekupovali od Sportu 2000, protože 70 % jeho odběratelů – prodejců – je v tomto sdružení. Další obavu měl, aby po něm nepožadovali lepší obchodní podmínky než dosavadní. Rakouský distributor po zásahu vedení Anomaly Action Sports přislíbil, že se daná nabídka nebude vztahovat pro český a slovenský trh. Pokud lze posuzovat na základě předobjednávek na nadcházející sezonu, tak svoje slovo alespoň prozatím dodržel.

## 6 Shrnutí a návrhy na zlepšení činnosti

Poslední kapitola obsahuje shrnutí analýzy trhu a konkurence provedené v této práci v podobě SWOT analýzy. Rovněž také obsahuje návrhy pro českého distributora i výrobce značky Shred na zlepšení činnosti, jak prodejní, tak i propagační.

### 6.1 Analýza SWOT

Analýza SWOT je způsob, jak firma může identifikovat svoje silné a slabé stránky. Dále také příležitosti, jak zlepšit zvýšit poptávku či uspokojit zákazníky, a co firmu ohrožuje – tedy okolní hrozby. Následná analýza se vztahuje jak na samotnou značku, tak též i na distribuci na českém a slovenském území (uvedeno kurzívou).

Značka má mnoho silných stránek, ale také se samozřejmě naleznou i ty slabé, které by mohla časem vylepšit. Shred je stále ještě mladou značkou jak na českém, tak i na světovém trhu, a má proto ještě před sebou jak mnoho příležitostí, tak i mnoho faktorů, které ji mohou a také budou ohrožovat.

#### S – silné stránky

- Neotřelý design
- Velký výběr a snadná dostupnost náhradních skel do zimních brýlí
- Rozmanitost doplňků
- Zaměření na kvalitu a bezpečnost produktů
- Exkluzivita zboží
- Marketingově silná osobnost v čele – Ted Ligety
- *Dřívější dodání zboží prodejcům (na začátku sezony)*
- *Prodejní servis a služby*
- *Přehledné webové stránky*
- *Sponzoring a propagace značky prostřednictvím nejlepších českých reprezentantů*
- *Výrazné pozitivní povědomí o značce mezi závodními lyžaři*

#### W – slabé stránky

- Nevhodně zvolený rozsah velikostí helem SE (neexistují velikosti XXL)
- Vyšší ceny

- Pouze sezonní zboží (zimní sporty)
- Střih dámských triček
- *Malý počet prodejců značky, kteří se zaměřují na snowboard a freeride*
- *Málo prodejců na slovenském trhu*
- *Malé povědomí o značce mezi rekreačními lyžaři*

#### **O – příležitosti**

- Zaměřit se i na jiné sporty – vytvořit novou výrobovou řadu např. pro letní období
- Zlepšení povědomí o značce, především v segmentu rekreačního sportu
- Preference bezpečnosti
- *Připravovaný zákon o bezpečném pohybu při lyžování, snowboarding, který nařizuje do 18 let povinně nosit helmu*

#### **T – hrozby**

- Silná konkurence a přesycenost trhu podobnými výrobky
- Nástup silných zahraničních sportovních řetězců
- Špatné počasí
- Dopad ekonomické krize
- *Špatná platební morálka*
- *Závislost na maloobchodních prodejnách*
- *Prozatím převládající trend nevýrazných barev a doplňků mezi rekreačními lyžaři*

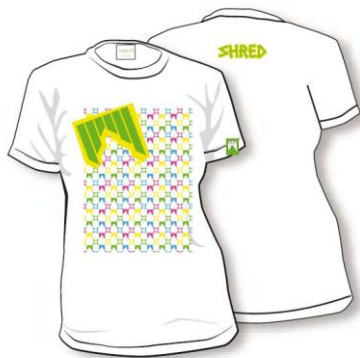
## **6.2 Návrhy na zlepšení**

V této podkapitole se nacházejí návrhy na zlepšení jak pro výrobce, tak i pro distributora. Jsou založeny na dříve uvedených analýzách a rozborech. Jedná se o několik málo návrhů, jež je možné velmi snadno implementovat.

### **6.2.1 Změna střihu dámských triček**

Značný podíl na propagaci značky mají samozřejmě doplňky, jako jsou například pánská trička, čepice, čelenky, pásky, mikiny, dámská trička a další. Většina doplňků se prodává dobře. Jediný produkt, o který není moc zájem, jsou dámská trička.

Dle mého názoru jsou dámská trička pouze „převlečená“ pánská trička v malé velikosti. Jejich hlavním problémem je právě střih – jsou totiž bez výstřihu šitá přímo ke krku, jak je vidět na následujícím obrázku č. 31.



*Obr. 31: Dámské tričko Shred*  
Zdroj: Anomaly Action Sports

Výrobce značky Shred v následující sezoně bude nabízet 5 druhů dámských triček stejného střihu, podobných jako na předešlém obrázku č. 31. Bylo by vhodnější, pokud by tvar byl více dámský. Návrhem je zvětšit o trochu výstřih, jak je znázorněno na obrázku č. 32, a dodat modelům více „ženskosti“. Tento návrh byl několikrát předložen firmě Anomaly Action Sports, ale nenašel odezvu. Výrobce tvrdí, že jsou společnost vyrábějící sportovní potřeby, proto bude vyrábět sportovní dámská trička, jež se vyznačují tvarem výše.

Tento přístup je již překonaný a sportovní dámská trička mohou mít i tvar s výraznějším výstřihem. Sportovní značky jako Adidas, Nike, Reebok také nedělají pouze trička bez výstřihu. Pokusem bylo vyzkoušet, jakou by mělo odezvu dámské tričko s výstřihem, které by obsahovalo nápis a logo značky Shred. Tričko bylo předvedené na veletrhu ISPO 2012 a mělo několik pozitivních ohlasů. Mnoho návštěvníků stánku prohlásilo, že tento tvar je lepší a že se jim líbí, včetně několika dalších distributorů. Pokud výrobce nechce udělat výraznou změnu, mohl by zkusit aspoň z pěti druhů, které chystá na další sezonu, nahradit jedno až dvě trika s mírně zvětšeným výstřihem.



*Obr. 32: Dámské tričko - návrh*  
Zdroj: Vlastní zpracování

### **6.2.2 Zlepšení komunikace s konečným zákazníkem**

Distributor by se také měl věnovat komunikaci a propagaci značky ještě více, než doposud. Vzhledem k tomu, že se stále jedná o mladou značku, je potřeba jí co nejvíce dostat do povědomí zákazníků. Jak již bylo řečeno, distributor by měl být především aktivnější na sociální síti – Facebook a psát příspěvky více a častěji.

Dále by mohl zapojit reklamu Google Adwords, jelikož již nyní využívá služeb Google Analytics pro měření a analýzu návštěvnosti internetových stránek, a měl by tak výborný přehled o úspěšnosti a dopadu reklamy. Pomocí Google Analytics totiž získává přehled o tom, pomocí kterých klíčových slov navštěvují uživatelé internetu jeho webové stránky nejvíce. Adwords je online reklama na internetu, která se zobrazuje na stránkách internetového vyhledávače Google, který patří mezi nejpoužívanější v ČR.

Jestliže uživatel zadá klíčové slovo, které objednatel definoval v Google Adwords, zobrazí se mu následně reklamní banner. Díky tomu je reklama přímo cílená na požadovanou skupinu a nezobrazuje se každému, čímž se šetří náklady s reklamou spojené. Další výhodou tohoto způsobu reklamy je, že se platí, až pokud někdo skutečně klikne na daný banner. Oproti tištěným reklamám je tato metoda poměrně levná a mnohem lépe se dá zacílit, ale především lze přímo změřit její odezvu.

### **6.2.3 Návrhy na expanzi distributora**

Kapitola 4.1 Distribuce obsahuje návrhy, v jakých městech by mohl český distributor značky Shred hledat nové prodejce. Jedná se buď o větší města, nebo o lyžařská střediska. Bylo by především vhodné najít prodejce přímo ve Špindlerově Mlýně. Především proto, že je to největší a velmi populární lyžařské středisko v České republice, kam jezdí i mnoho zahraničních návštěvníků převážně z Nizozemí a Polska.

Dále by se distributor měl zaměřit na vyhledávání prodejců specializovaných na snowboard a freeride. Takovýchto prodejců má distributor na českém území velmi malý počet a na Slovensku ani jednoho.

Vzhledem k tomu, že distributor má na Slovensku pouze prodejce v několika málo místech, bylo by dobré si obstarat zprostředkovatele, který by pomohl najít více prodejců na slovenském území.

### **6.2.4 Další doporučení**

Distributor by se také měl více soustředit na své konkurenční výhody, tedy zviditelnit se, v čem vyniká nad ostatními. Z provedené analýzy konkurence, která je uvedena v kapitole 4.4, vyplynulo, že pouze u Shredu si zákazník může jednoduše vybrat a objednat náhradní skla do zimních brýlí. Proto by měl na svých internetových stránkách i v elektronickém obchodu udělat například reklamní bannery, že k brýlím jsou dostupná náhradní skla, aby to každý hned při vstupu na stránky ihned viděl.

Dále by bylo vhodné, kdyby zástupce značky Shred provedl optimalizaci svých internetových webů. Protože při zadání klíčových slov, například „brýle Shred“ na internetovém vyhledávači Seznam.cz, se stránky distributora objeví až na 3. straně seznamu nabízených odkazů. Optimalizací SEO by se poté docílilo předních míst ve vyhledávačích, a tím pádem i vyšší návštěvnosti.

## Závěr

Hlavním cílem této práce bylo navrhnout distributorovi, jakým způsobem zvýšit prodeje a jak více a lépe komunikovat se zákazníky. Tyto návrhy jsou založeny na provedených analýzách aktuální situace na trhu. Dalším záměrem práce bylo poukázat na složitost problematiky vzniku a poté vstupu značky na nový trh.

V teoretické části jsem se především zabývala problematikou vzniku nové značky, jaké vlastnosti by mělo mít logo, název a mnoho dalších faktorů. Značka Shred splňuje poměrně dobře většinu těchto teoretických požadavků. Dále popisují možné metody vstupu na zahraniční trhy, a uvádím, které z popisovaných metod využívá výrobce této značky.

Teoretická část přešla v praktickou popisem historie a vývoje značky Shred. Provedla jsem poměrně podrobný rozbor konkurence na českém a slovenském trhu, ze kterého následně vyplynuly návrhy na zlepšení činnosti pro distributora, které by se daly velmi jednoduše implementovat. Zjistila jsem zde, že mnoho distributorů sportovních značek neposkytuje podrobné informace o nabízených produktech, ale odkazují se přímo na výrobce. Rovněž poprodejní servis českých distributorů porovnávaných konkurenčních značek zaostává.

Také jsem provedla analýzu marketingových nástrojů, které využívá český distributor pro komunikaci s trhem. Využívá spíše méně nákladné způsoby pro prezentaci značky, mezi nimi například patří podpora poměrně značného množství sponzorovaných závodníků nebo cílená PPC a PPV reklama na internetu. Z této analýzy jsem také odvodila návrhy na zvýšení komunikace.

Závěrečná SWOT analýza poukázala na silné stránky jak značky Shred, tak i jejího českého distributora, kterých není málo. Ale samozřejmě tato analýza také odhalila její slabé stránky, které jsou však rozhodně v budoucnu řešitelné. Na druhou stranu značku i distributora ohrožuje velký počet hrozeb, které jsou z velké části neovlivnitelné.

V závěrečné části práce jsem představila analýzu závislosti maloobchodních prodejců distributora na vývoji zimního počasí, ve které se mně podařilo prokázat poměrně značnou vázanost prodejců na počasí.

Věřím, že cíle této práce byly naplněny a že alespoň některé mé návrhy budou v budoucnu aplikovány. Lidem naštěstí čím dál tím více záleží na jejich vlastní bezpečnosti, a proto

rostou prodeje všech ochranných prostředků: ať již se jedná o chrániče páteře, zimní brýle nebo neméně důležité helmy. V zahraničí je v lyžařských střediscích již běžné, že Vás bez helmy nepustí na svah. U nás je aktuálně navržen zákon, který přikazuje povinnost používat ochrannou přilbu při zimních sportech u dětí a mládeže do 18 let, což představuje další zajímavou příležitost pro značku Shred.



# Seznam použitý zdrojů

## Citace

- [1] KOTLER, P. *Marketing podle Kotlera: Jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 258 s. ISBN 80-7261-010-4.
- [2] KOTLER, P., G. ARMSTRONG. *Marketing*. 6. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 855 s. ISBN 80-247-0513-3.
- [3] HEALEY, M. *Co je branding?* 1. vyd. Praha: Slovart, 2008. 256 s. ISBN 978-80-7391-167-6.
- [4] *Igor Naming and Branding Agency* [online]. [cit. 2011-11-20]. Dostupné z WWW: <<http://www.igorinternational.com/>>
- [5] AAKER, David A. *Brand building: Budování značky: Vytvoření silné značky a její úspěšné zavedení na trh*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 312 s. ISBN 80-7226-885-6.
- [6] LIGETY, Ted. *Philosophy* [online]. Shred Optics [cit. 2011-11-18]. Dostupné z WWW: <<http://www.shredoptics.com/philosophy/>>
- [7] MACHKOVÁ, Hana aj. *Mezinárodní obchodní operace*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 232 s. ISBN 80-247-0686-5.
- [8] SVATOŠ, M. a kol. *Zahraniční obchod: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 368 s. ISBN 978-80-247-2708-0.
- [9] MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 200 s. ISBN 978-80-247-2986-2.
- [10] MACHKOVÁ, Hana aj. *Mezinárodní obchod a marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 268 s. ISBN 80-247-0364-5.
- [11] SYNEK, Miloslav aj. *Manažerská ekonomika*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 464 s. ISBN 978-80-247-1992-4.
- [12] *CEN 1077* [online]. FIS, 2010-08-05 [cit. 2012-03-23]. Dostupné z WWW: <[http://wiki.fisski.com/index.php/CEE\\_1077](http://wiki.fisski.com/index.php/CEE_1077)>

- [13] PŘIKRYLOVÁ, J., H. JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 320 s. ISBN 978-80-247-3622-8.
- [14] VYSEKALOVÁ, J., J. MIKEŠ. *Reklama: Jak dělat reklamu*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 184 s. ISBN 978-80-247-2001-2.
- [15] *Snow* [online]. Freesports.eu [cit. 2012-01-21]. Dostupné z WWW: <<http://www.freesports.eu/cz/cz-snow.htm>>
- [16] *Inzertní rádce* [online]. Freesports.eu [cit. 2012-01-29]. Dostupné z WWW: <<http://www.freesports.eu/radce/radce-internet.htm>>
- [17] VYSEKALOVÁ, J., M. HRUBALOVÁ a J. GIRGAŠOVÁ. *Veletrhy a výstavy: Efektivní prezentace pro úspěšný prodej*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 160 s. ISBN 80-247-0894-9.
- [18] SVOBODA, Václav aj. *Vystavujeme na veletrhu*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. 110 s. ISBN 80-7226-654-4.
- [19] *Exhibitors: Application* [online]. ISPO Munich. [cit. 2011-12-18]. Dostupné z WWW: <<http://www.ispo.com/munich/en/AllSports/Exhibitors/Application?clb=52.112.12.1.577167>>
- [20] *Média: článek: Martin Kuba: Cesta vzhůru? Efektivnější čerpání eurobondů, podpora exportu, inovací, a strategické infrastruktury* [online]. ODS, 2012-03-08 [cit. 2012-03-30]. Dostupné z WWW: <<http://www.ods.cz/clanek/1013-cesta-k-rustu-efektivnejsi-cerpani-eurofondu-podpora-exportu-inovaci-a-strategicke-infrastruktury>>
- [21] *About us* [online]. Sport 2000 International [cit. 2012-01-27]. Dostupné z WWW: <<http://www.sport2000international.com/sport-2000/about-us.html>>
- [22] *O nás* [online]. Sport 2000. [cit. 2012-01-27]. Dostupné z WWW: <<http://www.sport2000.cz/geschichte.php>>

## **Bibliografie**

LASCU, Dana-Nicoleta. *International marketing*. 2nd ed. Cincinnati: Atomic Dog Publishing, 2006. 419 s. ISBN 1-59260-166-9.

STUHLÍK, P., M. DVOŘÁČEK. *Reklama na internetu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 228 s. ISBN 80-247-0201-0.

DE CHERNATONY, Leslie. *Značka: od vize k vyšším ziskům*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2009. 315 s. ISBN 978-80-251-2007-1.

## Seznam příloh

<b>Příloha</b>	<b>Název přílohy</b>	<b>Počet stran</b>
Příloha A	Ukázka z katalogu nové kolekce 2012/2013	2
Příloha B	Propagační plakát akce Shred Day Out (rok 2009)	1
Příloha C	Propagační plakát akce Jablonec Jibbing Jam by Shred (2011)	1
Příloha D	Propagační plakát akce Shred Jibbing Jam (rok 2012)	1
Příloha E	Ukázka inzerce v časopise Snow market 11/12	2
Příloha F	Ukázka stánku výrobce značky Shred na veletrhu ISPO 2012	1
Příloha G	Vývoj kurzu CZK/EUR v roce 2009, 2010, 2011, 2012	2

Příloha A: Ukázka z katalogu nové kolekce 2012/2013







**Příloha B:** Propagační plakát akce Shred Day Out (rok 2009)



Příloha C: Propagační plakát akce Jablonec Jibbing Jam by Shred (rok 2011)



**O'NEILL** IMP SQUAD PRESENTS URBAN FREESKI CONTEST **EVROPA 2**

# 5TH JIBBING JAM

*Jablonec*

**4.2. 2011 BY SHRED**

**START 16:00**  
**JABLONEC NAD NISOU - LIDICKÁ ULICE**  
**WWW.JABLONECJIBBINGJAM.CZ**

**AFTERPARTY**  
**KLUB WOKO**  
**BPM**  
**SELVY AND NIKOLA WATERS**

**PARTNEŘI**

**PAPA FREE** **SLYZEH** **AIR HOLE** **snowpanic.cz** **DeGiant**

**FULLPOWER** **OLIESHOP.CZ** **PLASTUN.CHEMI** **FLASH-OFFICE**

**PREDÁNÍ**

**DNES** **domodays.eu** **SNOW**

**SR** **FREESKI** **miton**

PROJEKT FINANČNĚ PODPORUJE  
MĚSTO JABLONEC NAD NISOU



**Příloha D:** Propagační plakát akce Shred Jibbing Jam (rok 2012)

presented by **IMPSSQUAD**



**SHRED W 4.2. 2012**  
**JIBBING JAM**  
PINK SNOWPARK BENECKO

kvalifikace od 14hod.  
večerní finále od 17hod.

ledový bar  
afterparty přímo  
na svahu



generální partner:  
**SHRED W**

oficiální partneři:  
**O'NEILL** **snowpanic.cz** **freeride shop**

mediální partneři:  
**STUPNICKA** **FREE SHIP** **SR** **miton**

**OLIESHOP.CZ** **PLASTIME.CHEMI**

## Příloha E: Ukázka inzerce v časopise Snow market 11/12

83

**SALICE**  
vedi italiano

### SALICE 969 RACE

Speciální výroční model 969 k oslavě 90leté historie značky Salice. Nulové míření díky perfektní prodyšnosti dané designovými ventilačními otvory v horní části zorníku.

polarizované 1 490 Kč  
fotochromatické 1 490 Kč



CENA 990 Kč

b2b.sportrevolution.cz

### SALICE 804

#### FOTOCHROMIC POLARIZED

Novinka letošní sezony. Technologie CRX Polarflex, nová generace zorníků, která spojuje výhody polarizace a fotochromatiky. Polarizované brýle Salice lépe absorbují odlesky a zabírají tak oslnění. Žlutá fotochromatická čočka se působením slunce zaktivuje a v mžiku oka chemickou cestou zvýší intenzitu zabarvení až o dvě třídy (S2-S4).



CENA 1 350 Kč

varianta CRX Polarflex 1 790 Kč

**SCOTT**

www.scottsport.cz

### SCOTT WITNESS

**Zorníky:** Technologie Light Sensitive – zorníky se samozabírají podle intenzity okolního světla.  
**Spherical Scott OptiView** dvojitě zorníky. No Fog™ – ochrana proti míření, ACS systém ventilace.  
**Tvar:** tvar rámečku je vhodný pro střední až velké obličej.  
**Vlastnosti:** kompatibilní k lyžařským helmám, hypoalergenní třivrstvá obličejová pěna, inovovaný popruh brýlí



CENA 2 490 Kč



CENA od 2 490 Kč

### SCOTT DANA (damské brýle)

**Zorníky:** Spherical Scott OptiView dvojitě zorníky. No Fog™ – ochrana proti míření, ACS systém ventilace.  
**Tvar:** tvar rámečku je vhodný pro střední až velké obličej.  
**Vlastnosti:** kompatibilní k lyžařským helmám, hypoalergenní třivrstvá obličejová pěna

### SCOTT NOTICE OTG

**Zorníky:** Spherical Scott OptiView dvojitě zorníky. No Fog™ – ochrana proti míření, ACS systém ventilace.  
**Tvar:** tvar rámečku je vhodný pro použití s dioptrickými brýlemi.  
**Vlastnosti:** Scott Fit System, kompatibilní k lyžařským helmám, hypoalergenní třivrstvá obličejová pěna, PMS spina páska + extender



CENA od 2 360 Kč

**SHRED**

www.shred.cz

### SOAZA NASTIFY REDUX PURPLE

Úžasný design, velmi široké zorné pole, mimořádně vysoká kvalita skel, jedinečná zrcadla Multilayer™, technologie NoDistortion™ pro 100% optickou přesnost v jakémkoliv nadmořské výšce, jemné polstrování „Whipped cream“, univerzální kompatibilita s helmami, snadno vyměnitelná skla (od 375 Kč skladem). Rada Soaza nabízí 13 modelů od 1 990 Kč. Redux Purple Sklo: dvojitě zrcadlo s větráním, ochranné vrstvy proti zamrazení a poškrábání, UV-53, VLT 15 %, UVA/B/C.



CENA 3 475 Kč

### OMNIBOT CHIQUITA 80'S

Výjimečný retro design ve spojení s nejmodernějšími technologiemi pro výrobu skel nabízí extrémně velké zorné pole (do brýlí se dokonce vejde menší dioptrické brýle), skvělé větrání, snadno vyměnitelná a dostupná skla. Brýle i skla jsou vyrobené v Japonsku a mají jemné polstrování „Whipped cream“. Skla mají ochranu proti poškrábání a zamrazení, zachovávají stejnou přesnost bez ohledu na nadmořskou výšku. Chiquita má dvojitě zrcadlové sklo s odvětráváním, UV-51, VLT 54 %, UVA/B/C univerzální sklo.



CENA 4 425 Kč

**DR. ZIPE**

www.drziper.com

### DR. ZIPE PIMP LEVEL VIII

- Lyžařské brýle s max. velikostí zorného pole se systémem Zipe Transplantation Lens Changing System™ pro snadnou výměnu zorníků
- Náhradní zorníky součástí balení
- Dvojitě zrcadlové zorníky
- Vnitřní acetátový zorník s úpravou proti zamrazení, výroba v Itálii s vynikající optickou kvalitou
- Vnější bezpečnostní polycarbonátový zorník
- Odvětrávání rámeček + výměnné díly v balení
- Materiál rámečku si udržuje pružnost i v extrémních teplotách
- Třivrstvá pěna pro max. komfort nošení
- Kompatibilita s většinou helm na trhu
- Speciální pouzdro + pouzdro z mikrovlákna k čištění
- 100% UV ochrana



CENA 2 999 Kč

### DR. ZIPE MISTRESS LEVEL IV

- Lyžařské brýle standardních rozměrů v originálním designu
- Dvojitě kontrastní zorníky skvěle prokreslují terén, možno Photochromatic, Polarized
- Vnitřní acetátový zorník s úpravou proti zamrazení, vyráběn v Itálii s vynikající optickou kvalitou
- Vnější bezpečnostní polycarbonátový zorník
- Třivrstvá pěna pro max. komfort nošení
- Možný styling brýlí zákazníkem
- Výměnné ozdoby větrání umožňují 3 režimy odvětrání
- Materiál rámečku si udržuje pružnost i v extrémních teplotách
- Kompatibilita s většinou helm na trhu
- Součástí balení pouzdro z mikrovlákna k ochraně a čištění
- 100% UV ochrana



CENA 1 799 Kč

### DR. ZIPE ESCORT LEVEL IV

Módní lyžařské brýle určené svou velikostí a tvarem nejen pro ženy, součástí postavička Zipeoid

- Dvojitě kontrastní zrcadlové zorníky
- Vnitřní acetátový zorník s úpravou proti zamrazení, vyráběn v Itálii s vynikající optickou kvalitou
- Vnější bezpečnostní polycarbonátový zorník
- Třivrstvá pěna pro max. komfort nošení
- Možný styling brýlí zákazníkem
- Výměnné ozdoby větrání umožňují 3 režimy odvětrání
- Materiál rámečku si udržuje pružnost i v extrémních teplotách
- Kompatibilita s většinou helm na trhu
- Součástí balení pouzdro z mikrovlákna k ochraně a čištění
- 100% UV ochrana



CENA 1 799 Kč

**WORKER**

www.worker.cz

### WORKER BENNET

Anatomické lyžařské brýle • dvojitě sklo odolné proti zamrazení (antifog) • vnější sklo: polycarbonát (pružný a odolný plast) • vnitřní sklo: propojené celokryt (termoplast) • oranžové sklo šleřského tónu s částečným zrcadlovým odleskem • ventilační průduchy • trojvrstvá molitanová vložka • nastavitelný pásek s vnitřními silikonovými pásky • možnost výměny skel



CENA od 649 Kč

### WORKER GORDON

Anatomické lyžařské brýle • dvojitě sklo odolné proti zamrazení (antifog) • vnější sklo: polycarbonát (pružný a odolný plast) • vnitřní sklo: propojené celokryt (termoplast) • lesklé sklo šleřského tónu s částečným zrcadlovým odleskem • jednovrstvá molitanová vložka • nastavitelný pásek s vnitřními silikonovými pásky • možnost výměny skel



CENA od 649 Kč

### WORKER MOLLY

Dámské anatomické lyžařské brýle • dvojitě sklo odolné proti zamrazení (antifog) • vnější sklo: polycarbonát (pružný a odolný plast) • vnitřní sklo: propojené celokryt (termoplast) • růžové sklo šleřského tónu s částečným zrcadlovým odleskem • ventilační průduchy • jednovrstvá molitanová vložka • nastavitelný pásek s vnitřními silikonovými pásky • možnost výměny skel



CENA od 849 Kč




[www.alpina-eyewear.de](http://www.alpina-eyewear.de)

### ALPINA GRAP

Helma Grap je vybavena technologiemi Run System, upravující helmu pro osobní potřeby každého uživatele za pomoci otočného šroubu a technologie Immolet Tec, tzn. produkt je velice odolný, zároveň lehký a pohodlný na nošení. Hlavní předností je pak zvýšená schopnost vydržet náraz (a to i při kontaktu s ostrými a špičatými předměty) v porovnání s helmami vyráběnými klasickou metodou. Krytý uši lze oddělit a vnitřek helmy je vyměnitelný.



CENA  
2 990 Kč

### ALPINA SCARA L.E.

Helma Scara L.E. je vybavena technologiemi Run System, upravující helmu pro osobní potřeby každého uživatele za pomoci otočného šroubu a technologie Immolet Tec, tzn. produkt je velice odolný, zároveň lehký a pohodlný na nošení. Hlavní předností je pak zvýšená schopnost vydržet náraz (a to i při kontaktu s ostrými a špičatými předměty) v porovnání s helmami vyráběnými klasickou metodou. Krytý uši lze oddělit a vnitřek helmy je vyměnitelný.



CENA  
4 850 Kč


[www.blizzard.cz](http://www.blizzard.cz)

### BLIZZARD DRAGON SKI HELMET

Extra lehká in-mold technologie, nastavitelná ventilace, nastavitelná velikost, odnímatelné uši, transportní obal.  
Velikost / hmotnost: 54-59 cm / ± 400 g; 59-62 cm / ± 450 g  
Barvy: černá matná, karbonová matná, karbonová stříbrná matná



CENA  
1 399 Kč

### BLIZZARD PHOENIX AIR SKI HELMET

Extra lehká in-mold technologie, nastavitelná ventilace, nastavitelná velikost, odnímatelné uši, transportní obal.  
Velikost / hmotnost: 52-57 cm / ± 390 g; 58-62 cm / ± 430 g  
Barvy: černá matná, karbonová matná, karbonová stříbrná matná



CENA  
1 499 Kč

### BLIZZARD MEGA SKI HELMET

Lehká a pevná ABS technologie, nastavitelná ventilace, nastavitelná velikost, odnímatelné uši, transportní obal.  
Velikost / hmotnost: 52-58 cm / ± 500 g; 58-61 cm / ± 530 g  
Barvy: černá matná, karbonová matná



CENA  
899 Kč


[www.poc-sport.cz](http://www.poc-sport.cz)

### POC FRONTAL

Vysocí bezpečné freeridové přilby (vyrobená v úzké spolupráci s Jonem Olssonem) se třemi propojovanými ventilačními systémy, kterých je dosaženo díky kombinaci typů hard shell a in-mold helmy. Čelní ventilační otvor zajišťuje odvětrání brýlí, patentovaný VDSAP (řešení dvojitého skořepiny, mezi kterými dochází k průchodu vzduchu) zamezuje přímému větru a zároveň odvádí jako komín, kdy je vzduch tlačěn ze zadu dozadu. Na závěr je ještě šest nastavitelných ventilačních otvorů na vnější straně přilby.



CENA  
3 990 Kč

### POC RECEPTOR BUG

Technologie dvou skořepin VDSAP, použitá v helmě Receptor BUG, umožnila vynout vysoké bezpečnosti lyžařskou přilbu, která je navíc šlechtě odvětrána. Vnitřní extra tenká a lehká in-mold skořepina dobře pohlcuje otřes, vnější hard-shell skořepina je vysoké odolná proti proražení a efektivně rovádí energii při nárazu. Mezerou mezi nimi snadno proudí vzduch a teplo odchází ven. Ventilační otvory lze v chladnějších dnech uzavřít. Přilba tedy poskytuje vysoké pohodlí a záruku bezpečnosti za každých podmínek.



CENA  
2 990 Kč

### POC SKULL X

Přilba Skull X je navržena tak, aby v ní lyžař bez problému vydržel celý dlouhý den. Je neuvěřitelně lehká, čivok po chvíli přestane vnímat, že ji má na hlavě. Čelní větrací otvor umožňuje proudění vzduchu, hlava se tak v přilbě nepotí. Díky unikátnímu EPP jádru přilba vydrží i opakované nárazy, aniž by přestala plnit svoji ochrannou funkci. Díky výrazným barvám má přilba moderní vzhled, ale hlavně je lyžař dobře vidět i při hustém sněžení či v mlze. Skull X je vybaven i jako závodní přilba pro juniory.



CENA  
4 290 Kč


[www.69sports.cz](http://www.69sports.cz)

### SMITH VANTAGE

Smith Vantage je v mnohých směrech jedinečný. Nová generace nastavitelného systému Helmet Fit přizpůsobí přilbu na každou hlavu. Revoluční hybridní skořepinka spojuje tabou konstrukci Bombshell ABS se super-lehkou technologií In-Mold™ a maximalizuje tak pohodlí a ochranu hlavy. Antibakteriální výstelka X-Static ze stříbrných vláken skvěle reguluje teplotu a zamezuje tak pocení a případnému zápachu. Ventilační systém Regulator využívá 22 nastavitelných průduchů pro dokonalou kontrolu nad cirkulací vzduchu.  
Barva: Black/White Commodore  
Velikost: S, M, L  
Váha: 440 gramů



CENA  
4 499 Kč

### SMITH INTRIGUE

Smith Intrigue má vše, co každá žena od své přilby očekává. Elegantní design, absolutní ochranu díky tuhé konstrukci Bombshell ABS a maximální komfort v podobě super-lehké technologie In-Mold™ a dlouhého flexového úpletu s dokonalým zaplacením. Nová generace nastavitelného systému Helmet Fit navíc dokáže přilbu přizpůsobit na každou hlavu. Ventilační systém Regulator využívá 10 nastavitelných průduchů a umožňuje tak jednoduše kontrolovat teplotu a cirkulaci vzduchu uvnitř přilby.  
Barva: Shadow Purple Baroque  
Velikost: S, M  
Váha: 490 gramů



CENA  
2 999 Kč


[www.shplus.cz](http://www.shplus.cz)

### SH+ TOMKAT

Kvalitní helma je vhodná pro všechny druhy zimních sportů s maximálním důrazem na funkčnost, ochranu, vzhled a perfektní odvětrání. Má trojitou skořepinu. Vnější vrstva je vyrobená z polykarbonátu. Odnímatelné vnitřní polstrovaní a ušní kryty s antibakteriální úpravou. Speed turn systém v zadní části helmy zajišťuje dokonalé nastavení velikosti. Zapínání pod bradou z příjemného jemného materiálu pomocí nylonové přezky. Váží kolem 450g, v závislosti na velikosti helmy. Součástí balení je i ochranný vak.  
Hmotnost: 450 gramů  
Barva: 6 barevných provedení  
Velikost: S, M, L



CENA  
3 240 Kč

### SH+ H10 EXCLUSIVE LADY BEAUTY

Dáma se má vždy cítit příjemně a atraktivně. Jinak tomu není ani při sportu, proto SH+ přichází s kolekcí ex. beauty, kdy tyto atributy splňuje. Jemný brilantový odesk a zapínání pomocí mikrometrické přezky z vás udělá královnu svahu. Disponuje výjimečnou vložkou a kvalitní skořepinou chránící vaši hlavu.  
Hmotnost: 450 gramů  
Velikost: XS, XS, S, M



CENA  
2 740 Kč

### SH + MORPHEUS PAINTED

Helma Morpheus nezačne pouze svým designem, ale především kvalitou. Matné provedení dodá na luxusním vzhledu. Výjimečná vnitřní vložka a dvojitá skořepina zaručí vynikající ochranu. Nylonová přezka k zapínání pod bradou je snadno ovladatelná. Helma váží 495g a je k dispozici ve dvojnásobném skořepině. Na výběr máte ze třech barevných tónů.  
Hmotnost: 495 gramů  
Velikost: XS, XS, S, M



CENA  
2 340 Kč


[www.shred.cz](http://www.shred.cz)

### SHRED MEGA BRAIN BUCKET NEEDMORESNOW

Závodní helma v designu od Teda Ligetyho. Splňuje nejnovější bezpečnostní standardy FIS – přílohy 1 až CE1077A a ASTM F2040. Helma nabízí maximální komfort a kvalitu zpracování. Polstrovaní SHREDry je velice prodyšné, kontroluje teplotu a je antistatické. ABS skořepina – „in-mold“ 7. modelu.  
Velikost: 52-64



CENA  
4 425 Kč

### SHRED HALF BRAIN BUCKET THE SCHWARTZ

Horká novinka Shred s atraktivním designem a nízkou hmotností. Odnímatelné „uš“, větrací systém (nejprve pro hlavu, ale i pro brýle) a vnitřní polstrovaní SHREDry. Individuální přizpůsobení velikosti pomocí dodávaného různě silného vnitřního polstrovaní. 2 velikosti +4 barevných provedení. EN1077B, ASTM F2040. K dispozici také slalomový chránič.

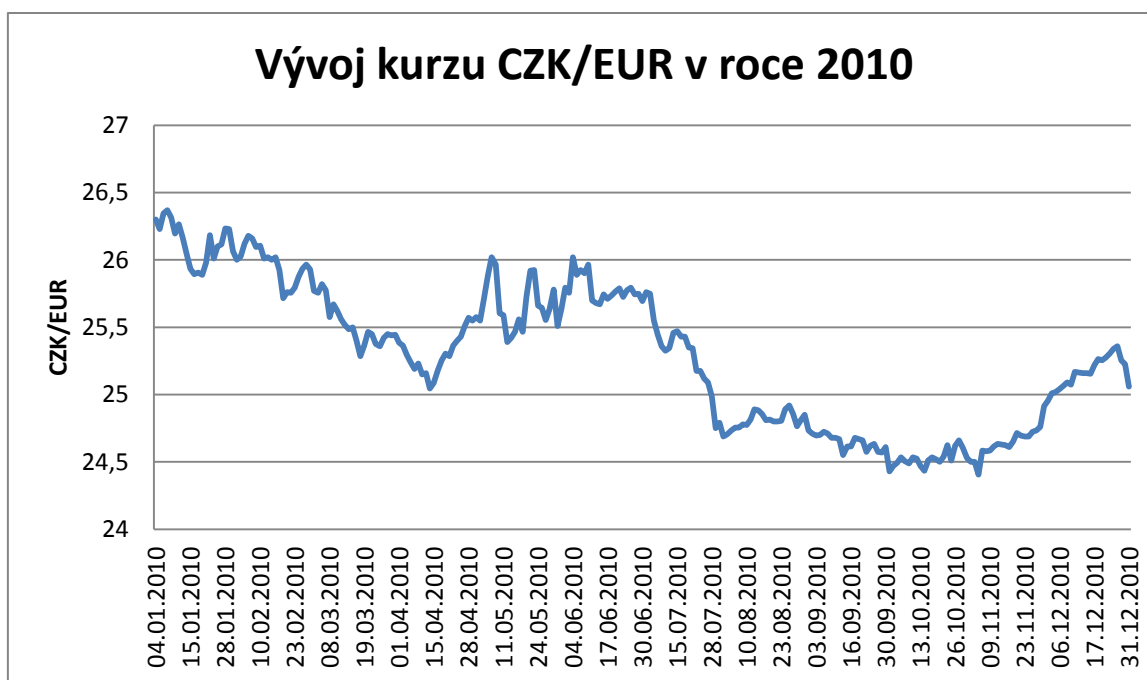
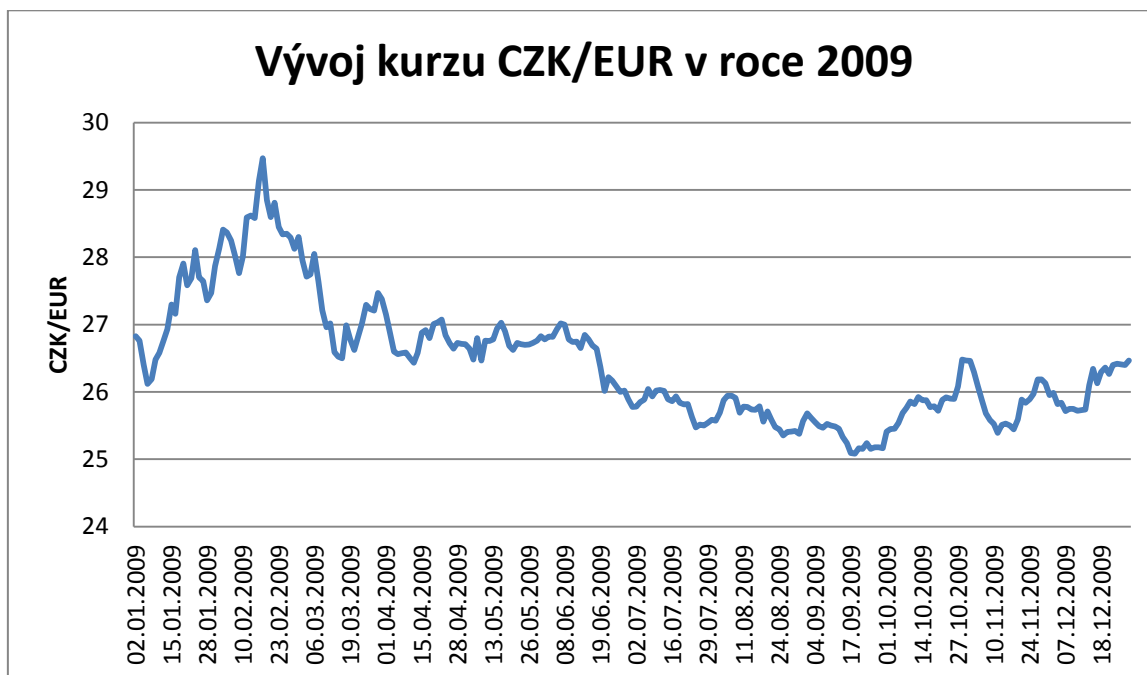


CENA  
2 475 Kč

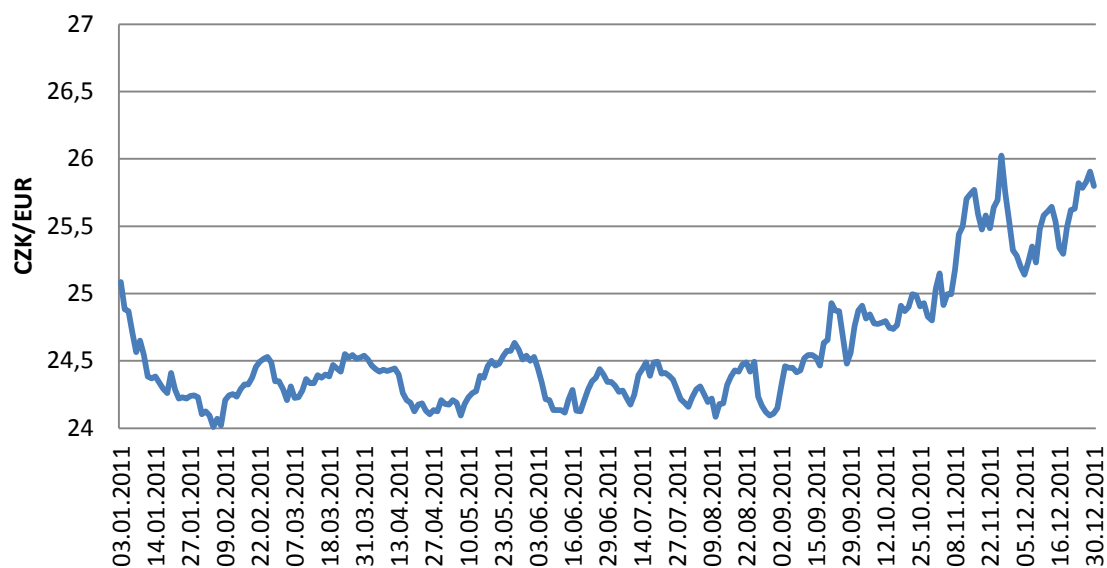
**Příloha F:** Ukázka stánku výrobce značky Shred na veletrhu ISPO 2012



## Příloha G: Vývoj kurzu CZK/EUR v roce 2009, 2010, 2011, 2012



### Vývoj kurzu CZK/EUR v roce 2011



### Vývoj kurzu CZK/EUR v roce 2012

